جامعة مؤتة
كلية الدراسات العليا

مستوى توافر أنشطة بطاقة الأداء المتوازن وأثرها في التخطيط للمسار الوظيفي
" دراسة تطبيقية – جامعة تبوك في المملكة العربية السعودية"

إعداد الطالب
ناصر عايد سليمان الفاضلي

إشراف
الدكتورة فاطمة علي الربابعة

قدمت هذه الرسالة إلى كلية الدراسات العليا استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة/ قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2016 م

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية لا تُعبر

بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة

بسم الله الرحمن الرحيم

MUTAH UNIVERSITY
College of Graduate Studies

جامعة مؤتة
كلية الدراسات العليا

نموذج رقم (14)

قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب ناصر عايد سليمان الموسومة بـ:

مستوى توافر انشطة بطاقة الاداء المتوازن وأثرها في التخطيط الاستراتيجي للمسار الوظيفي -دراسة تطبيقية-جامعة تبوك في المملكة العربية السعودية

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في **الادارة العامة.**

القسم: الادارة العامة.

	التوقيع	التاريخ	
د. فاطمة علي الربابعة		28/7/2016	مشرفاً ورئيسا
أ.د. علي محمد العضايله		28/7/2016	عضواً
أ.د. سامر عبدالمجيد البشابشة		28/7/2016	عضواً
د. عبدالله احمد الشورة		28/7/2016	عضواً

عميد الدراسات العليا

د. محمد المحاسنة

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

مؤته - الكرك - الاردن
الرمز البريدي :61710
تلفون :99-03/2372380
فرعي 5330-5328
فاكس 03/2 375694
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

الإهداء

إلى أكبر مدرسه في حياتي ... إلى من رباني صغيراً ... ودعمني كبيراً ... إلى من ساعدني على مواجهة الصِعاب والمِحن ... ونذرّ نفسه لِحياتي العلمية والعملية ... **والدي الغالي .**

إلى الغالية التي أضاءت دربي بدعائها ... **والدتي الغالية**

إلى من صبرت وضحت ... **زوجتي الغالية**

إلى أبنائي وبناتي

أهدي هذا الجهد المتواضع

الشكر والتقدير

الحمدلله ذي الفضل والإحسان، حمدا يليق بجلاله وعظمته، فالشكر أولا لله على حسن توفيقه، وكريم عونه، وعلى ما منّ وفتح به عليّ لإنجز هذه الدراسة.

كما أدين بعظيم الفضل والشكر والعرفان بعد الله سبحانه وتعالى في إنجاز هذه الدراسة وإخراجها بالصورة المرجوة إلى الدكتورة فاطمة الربابعة المشرف على رسالتي الذي منحتني الكثير من وقتها وجهدها وتوجيهاتها وإرشاداتها وآرائها القيمة، ومدّ يد العون لي دون كلل للسير قدما نحو الأفضل. والشكر موصول إلى أعضاء المناقشة الأفاضل.

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

الملخص

مستوى توافر أنشطة بطاقة الأداء المتوازن وأثرها في التخطيط للمسار الوظيفي
" دراسة تطبيقية – جامعة تبوك في المملكة العربية السعودية"

ناصر عايد سليمان الفاضلي

جامعة مؤتة، 2016

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى التعرف الى مستوى توافر أنشطة بطاقة الأداء المتوازن وأثرها في تخطيط المسار الوظيفي في جامعة تبوك، ولتحقيق أهداف الدراسة؛ تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات، وزعت على عينة من الادارتين في الجامعة (الادارة العليا والوسطى)، وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (129) استبانة، واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.16) لتحليل بيانات الاستبانة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

1. أن تصوّرات المبحوثين في جامعة تبوك (الادارة العليا والوسطى) لمستوى توافر أنشطة بطاقة الأداء المتوازن والتخطيط للمسارات الوظيفية للعاملين جاءت بدرجة متوسطة .
2. وجود أثر لأنشطة بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط للمسار الوظيفي في جامعة تبوك.
3. وجود فروق في تصوررات المبحوثين لتخطيط المسار الوظيفي وفقا للمتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الوظيفي).

وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج، فإن الدراسة توصي بعدة توصيات كان أبرزها:

تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من خلال الوقوف على انشطتها بشكل واضح وفعال والتركيز على أهمية تعزيز المشاركة بين العاملين والادارات العليا لتسهيل إحداث عملية التغيير المرغوبة في الجامعة، تبني الجامعة مزيد من سياسات تطوير مسار جديدة تتعدى الفهم التقليدي السائد عن المسار الوظيفي إلى فهم أوسع وشامل واعتماد اساليب اكثر مرونة من شانها تأمين المعلومات اللازمة بشأن الفرص الوظيفية ومتطلباتها وإعطاء القيادات في الإدارات العليا دورًا وظيفيًا أكبر يمكنهم الإسهام به في عملية تطوير مسار العاملين.

Abstract

The level of availability of the Balanced Scorecard activities and its impact on career planning in Tabuk University / Saudi Arabia

Naser Ayd Suliman Fadli
Mu'tah University ، 2016

This study aimed to investigate level of availability of the Balanced Scorecard activities and its impact on career planning in Tabuk University/ Saudi Arabia ,to achieve the objectives of this study ، a questionnaire was developed for data collection. distributed to a sample of administrators at the university (upper and middle management), It was consist of (129**)** subjects where Statistic Package for Social Science ، (SPSS ، 16) was used to analyze the questionnaire data. The most important findings of this study were:

1. The perceptions of toward Balanced scorecard activities and Career Planning in Tabuk University were a medium level.
2. There is an Impact of Balanced scorecard activities on Career Planning in Tabuk University / Saudi Arabia.
3. There are differences in perceptions respondents to career planning according to demographic variables (gender, educational qualification, experience, job level).

The study presented a number of recommendation ,the most important were, applying the balanced scorecard by identifying its activities in a clear and effective manner as well as focusing on the importance of promoting participation between the employees and the higher administration in order to facilitate the establishment of the desired change in the university ,the university develops more policies for promoting new career ways that exceed the functional pathway to include a wider and more comprehensive understanding , in addition to adopting more flexible methods that provide the needed information regarding job opportunities and requirements , besides giving the leadership in the higher administration a more functional role that enables them to contribute to the process of developing the employee's career planning.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

تواجه المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية بروز قوى ومتغيرات بيئية وتطورات جديدة في بيئة العمل والتي شملت التغيرات في أنماط الحياة وتركيبة القوى العاملة، ومما لا شك فيه أن تقدم ونجاح المؤسسات بالدرجة الأولى إلى ما تمتلكه من موارد بشرية تسعى لادارتها بالطريقة المناسبة وفي ضرورة توافر الأعداد والأنواع المناسبة من الموارد البشرية ذات المهارات الضرورية لأداء المهام والتي تتوافق مع احتياجات تلك المؤسسات .

وتسعى برامج تخطيط المسار الوظيفي لتحسين سمعة المنظمة لذا فان ادراك العاملين الى ان منظماتهم تعتني بمستقبلهم الوظيفي، فإنه سوف يكون أداة جيدة للترويج عن المنظمة في كافة المجتمعات والأماكن التي قد يتواجدون فيها، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين صورة المنظمة وتشتد الحاجة إلى التخطيط للمسار الوظيفي في تلاقي اهداف كل من الفرد و المنظمة في شكل علاقة، بحيث تتيح امكانية ان يتحقق للفرد ان يعمل في الوظيفة التي تناسبه وتجد المنظمة الشخص المناسب لوظائفها ومن هذا المنطلق تبرز أهمية التخطيط للمسار الوظيفي، ، لذلك فإن تطبيق برامج تخطيط وادارة المسار الوظيفي لكل الأفراد، قد يساعد المنظمة على تحقيق ذلك التكامل المطلوب من البرامج المختلفة باعتباره يبين المسار الخاص بكل فرد خلال خدمته الوظيفية من خلال البحث الواقعي في الظروف الحالية وبيئة المسار الوظيفي الحالية والمستقبلية .

وقد برزت الحاجة إلى آلية للتخطيط الاستراتيجي للمسار الوظيفي تتوحد في طياتها مجموعة من المعايير المتكاملة لنجاح أي مؤسسة، وهذا ما توفره أنشطة بطاقة الأداء المتوازن، وعملية التخطيط الاستراتيجي للمسار الوظيفي هو من ضمن هذه البرامج والاستراتيجيات التي تعنى بها ادارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة وهو برنامج طويل الأجل يساعد في تحقيق الفعالية التنظيمية في إدارة الموارد

البشرية، ويحقق العديد من أهداف الأفراد والمنظمة، فقد طبقت العديد من المؤسسات الرائدة في منطقة الخليج العربي " تطوير وتحسين أداء إدارات الموارد البشرية " العديد من دوائرها.

وتعد مسألة قياس الأداء وربطها بأحدث المنهجيات العالمية أدوات تعمل على قياس مدى مصداقية إنجاز العمل والأهداف المنشودة وقد برزت الحاجة إلى آلية قياس تتوحد في طياتها مجموعة من المعايير المتكاملة لنجاح أي مؤسسة، وهذا ما توفره بطاقة الأداء المتوازن(Balanced Scorecard) ، وقد قامت العديد من المؤسسات الرائدة باستخدامها في إعداد خطة لقياس أداء إدارة الموارد البشرية تكفل التوافق بين أقسام ووحدات المنظمة ، وعملية تخطيط المسار الوظيفي هو من ضمن هذه البرامج التي تعنى بها ادارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة وهو برنامج طويل الأجل يساعد في تحقيق الفعالية التنظيمية في إدارة الموارد البشرية، ويحقق العديد من أهداف الأفراد والمنظمة، فقد اطلقت العديد من المؤسسات الرائدة في منطقة الخليج العربي على تطوير وتحسين أداء إدارات الموارد البشرية في العديد من دوائرها من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن لإدارات الموارد البشرية.

2.1 مشكلة الدراسة :

في إطار الصعوبات التي تعاني منها أغلب المنظمات السعودية لتطبيق مختلف الأساليب الإدارية الحديثة بما في ذلك أنشطة بطاقة الأداء المتوازن والتخطيط الاستراتيجي للمسار الوظيفي نظرا للتغيرات والتطورات الدائمة في مختلف مجالات العمل والتي وردت العديد من هذه الصعوبات في تطبيق العديد من الاساليب الحديثة في مجالات أدوات تقييم الاداء والتخطيط للمسار الوظيفي في دراسات (الياور، 2010) (سفر، 2012)، وفي ظل بيئة عمل متجددة تسودها المنافسة حيث يكون الاعتماد على الأنشطة والأساليب العلمية التي منها أنشطة بطاقة الأداء المتوازن و التخطيط الاستراتيجي للمسار الوظيفي أمرا ضروريا لضمان الاستمرارية والتي من شأنها أن تؤثر على فاعلية وأداء موظفيها وكذلك

على المنظمة ككل، و خاصة وأن جامعة تبوك تسعى جاهدةً لتحقيق أقصى مستويات المتطلبات الفردية والتنظيمية، لذلك تأتي هذه الدراسة في محاولة الإجابة عن التساؤل التالي : ما مستوى توافر أنشطة بطاقة الأداء المتوازن واثرها في التخطيط الاستراتيجي للمسار الوظيفي؟.

3.1 أسئلة الدراسة :

ومن هنا تحاول هذه الدراسة الوصول إلى النتائج المرجوة وذلك مـــن خـــلال الإجابة عن الأسئلة التالية :

السؤال الأول : ما مستوى توافر أنشطة بطاقة الأداء المتوازن (وضوح وترجمة الرؤية، الاتصال والربط، التخطيط وتحديد المستهدف، التغذية الراجعة والتعلم) في جامعة تبوك من وجهة نظر الادارتين (الادارة العليا و الوسطى).

السؤال الثاني : ما مستوى التخطيط الاستراتيجي للمسار الوظيفي (المتطلبـــات الفردية، المتطلبات التنظيمية) من وجهة نظر الادارتين (الادارة العليا و الوسطى) في جامعة تبوك ؟ .

4.1أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على أنشطة بطاقة الاداء المتوازن كاطار استراتيجي بعناصرها (وضوح وترجمة الرؤية، الاتصـــال والـــربط، التخطـــيط وتحديد المستهدف، التغذية الراجعة والتعلم) وأثرها في تخطيط المسار الـــوظيفي (المتطلبات الفردية، المتطلبات التنظيمية) من وجهة نظر الادارتين (الادارة العليا و الوسطى) في جامعة تبوك، وينبثق عن الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على مستوى تطبيق انشطة بطاقة الاداء المتوازن كاطار استراتيجي من وجهة نظر الادارتين (الادارة العليا و الوسطى) في جامعة تبوك.
2. التعرف على مستوى تخطـــيط المســـار الـــوظيفي (المتطلبـــات الفرديـــة، المتطلبات التنظيمية) من وجهة نظر الادارتين (الادارة العليا و الوسطى) في جامعة تبوك.

3. تقديم اقتراحات وتوصيات للمعنيين في الجامعات السعودية تسهم في تطوير وتحسين البيئة التنظيمية وتوفير بيئة مناسبة فيها لمواكبة التطورات والتغييرات التي ينبغي عليها مواكبتها ضمن استراتيجيات تقييم الأداء المناسبة.

5.1 أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال تناولها لمفهوم تقييم الأداء من خلال أنشطة بطاقة الأداء المتوازن كاطار استراتيجي وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين، لذلك فإن إخضاع هذين المفهومين للدراسة التطبيقية يعطيها أهمية واضحة ضمن الإطار العلمي لأساليب الإدارة الحديثة، كما وتستمد أهميتها من خلال:

1. ازدياد العبء الملقى على العاملين في الجامعات السعودية للنهوض بمستوى اداء هذه الادارات والتحديات التي تواجههم في تقييم الأداء وأن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن قد يساهم في تبيان مواطن القوة والضعف في أداء العاملين وذلك من أجل اتخاذ قرارات إدارية من شأنها تحسين آليات التقييم خاصة في المؤسسات التعليمية التي تسعى إِلى تَبَنِّيها الإدارة الإستراتيجية الحديثة.
2. اهتمام الجامعات بأنشطة تخطيط المسار الوظيفي من خلال تحقيق التوافق والتطابق بين العاملين من جهة وبين الوظائف والنمو الوظيفي من جهة الأخرى، وما يطرأ على هذا العالم بأجمعه من تغييرات وثورات معرفية وتكنولوجية التي تتطلب التركيز على اساليب إدارية (كالتدريب والنقل والترقية والتقاعد المبكر، التدوير) لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب بهدف تحقيق أهداف الجامعات.
3. إن أنشطة بطاقة الاداء المتوازن تمثل اداة تخطيط استراتيجية من النماذج الحديثة في عمليات التخطيط الأستراتيجي وبالتالي فان تقييم مدى قدرة الفرد على الارتقاء في المسار الوظيفي الذي كلما عكس ذلك كفاءة ومهارة وأداء العاملين, فهي لم تعد تطالبهم بمستويات مقبولة أو جيدة من الأداء فقط , بل

أصبحت تطالبهم ببذل مزيد من الجهد لاستغلال هذه الظروف والارتقاء في السلم الوظيفي , وهذا بدوره سينعكس إيجاباً على الأداء الكلي .

4. يؤمل من هذه الدراسة الاستفادة من نتائجها وتوصياتها في زيادة وعي العاملين في الجامعات السعودية لأهمية التقييم وما تتضمنه قواعد واجراءات تقييمية ومراجعة للانحرافات ومحاولات تصحيحيها، وزيادة وعي العاملين لأهمية التخطيط لمسارهم الوظيفي والتخطيط السليم لمستقبلهم.
5. كما وتبرز أيضًا أهميتها من خلال ما ستقدمه تقدمه من الإضافات المتوقعة، والتي يمكن أن تفيد أصحاب القرار في الجامعات السعودية في الوقوف على الايجابيات وتبنيها وتعزيزها والسلبيات لمحاولة تفاديها، علاوةً على ما سوف تقدمه من اضافات للباحثين في الحقل الأكاديمي والممارسين في الواقع العملي.

6.1 فرضيات الدراسة :

تسعى الدراسة الى اختبار صحة الفرضيات الأتية:

فرضية الدراسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأنشطة بطاقة الأداء المتوازن كاطار استراتيجي (وضوح وترجمة الرؤية، التوصل والربط، التخطيط وتحديد المستهدف، التغذية الراجعة والتعلم) في التخطيط الاستراتيجي للمسار الوظيفي (المتطلبات الفردية، المتطلبات التنظيمية) في جامعة تبوك في المملكة العربية السعودية.

فرضية الدراسة الفرعية الاولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأنشطة بطاقة الأداء المتوازن كاطار استراتيجي (وضوح وترجمة الرؤية، التوصل والربط، التخطيط وتحديد المستهدف، التغذية الراجعة والتعلم) في تحقيق المتطلبات الفردية كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي للمسار الوظيفي في جامعة تبوك في المملكة العربية السعودية.

فرضية الدراسة الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأنشطة بطاقة الأداء المتوازن كاطار استراتيجي (وضوح وترجمة

الرؤية، التوصل والربط، التخطيط وتحديد المستهدف، التغذية الراجعة والتعلم) في تحقيق المتطلبات التنظيمية كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي للمسار الوظيفي في جامعة تبوك في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة لتخطيط المسار الوظيفي من وجهة نظر العاملين في جامعة تبوك في المملكة العربية السعودية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الخبره، المستوى الوظيفي).

7.1 التعريفات الاجرائية :

المتغير المستقل

أنشطة بطاقة الأداء المتوازن :هي مجموعة من النشاطات الاستراتيجية والمنهجيات التي تستخدمها جامعة تبوك في التخطيط الإستراتيجي والتي تعمل على ترجمة رؤية الجامعة واستراتيجيتها الى مجموعة من الأهداف التي تسعى لتحقيقها من اجل التوازن بين اهدافها الادارية قصيرة ومتوسطة وطويلة الاجل من خلال ازالة الغموض ونشر التعلم وتوفير خطط الاتصال لتوصيل استراتيجتها الى جميع أقسام ووحدات الجامعة.

وتتكون من مجموعة من الأنشطة الاتية :

ترجمة الرؤية :Translating The Vision هي العملية التي يتم فيها ترجمة رؤية الجامعة الى اهداف محددة من اجل وضع استراتيجية واضحة التي تستطيع تعظيم نقاط القوة للجامعة والتي تعتبر من المؤشرات التي تجسد استراتيجية الجامعة.

الاتصال والربط :Communication and Linking هي الوسائل التي تتبعها الجامعة لتوصيل استراتيجيتها الى جميع وحداتها التابعة لها والتي تعمل على ان تتبع هذه الوحدات الفرعية الادوات المناسبة لتبني استراتيجة الجامعة في ضوء الاهداف الموضوعة.

تخطيط العمل :Business Planning العملية التي يتم فيها توفير اساس لتوزيع موارد وامكانات الجامعة وتوزيعها على وحدات الجامعة والعملية التي يتم فيها

توزيع الادوار المتعلقة بالعمل في ضوء الموازنات الموضوعة لهذه الوحدات الفرعية.

التغذية الراجعة والتعلم: Feedback and Leaning هي العملية التي فيها توصيل المعلومات الراجعة من أنشطة التقييم الى المسؤولين في الجامعة والتي تسهم في تقديم معلومات حول استراتيجية الجامعة الامر الذي يساعد على قدرة الجامعة على تغيير الاستراتيجية وتعديلها حسب الظروف المحيطة بها.

المتغير التابع

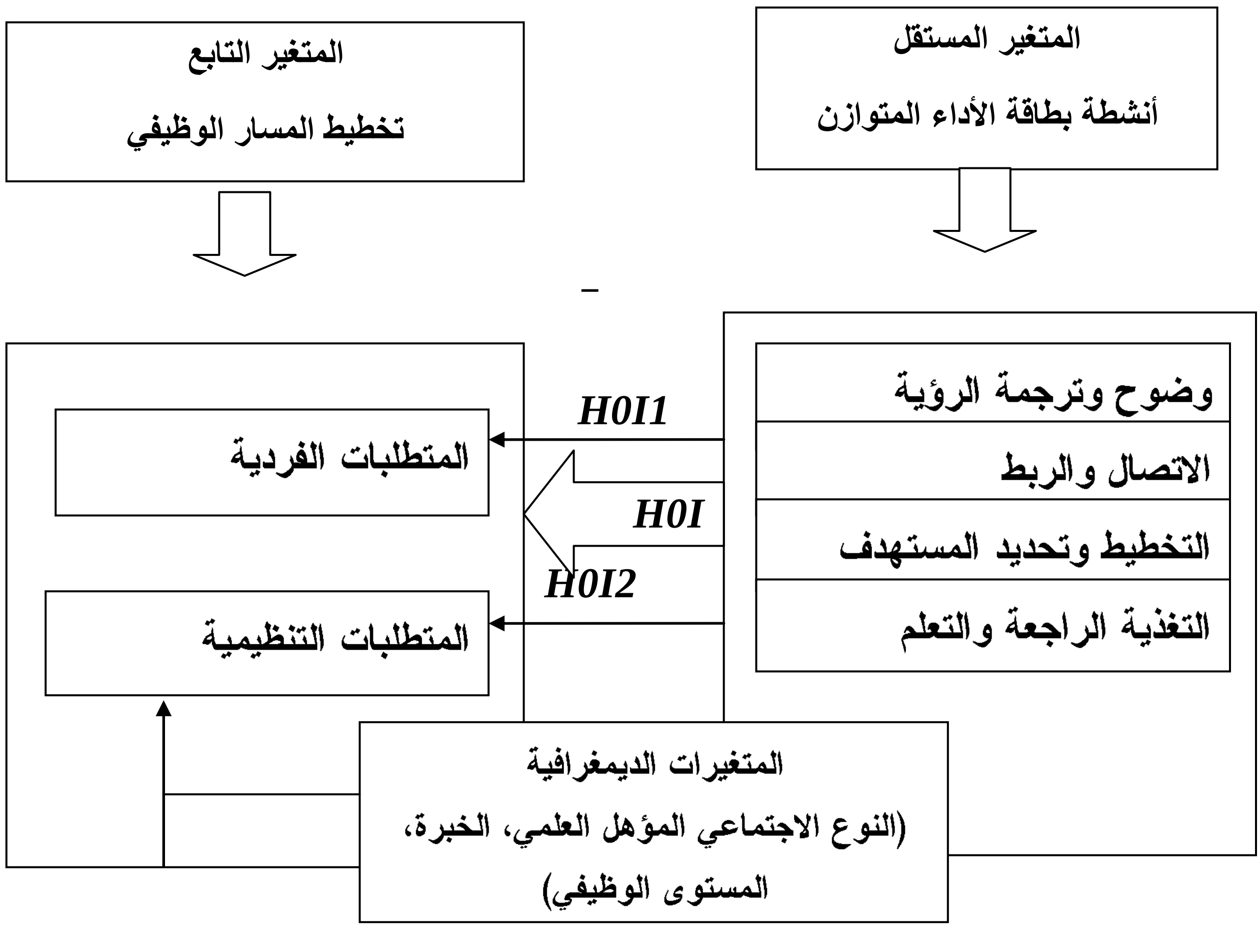
التخطيط للمسار الوظيفي: Career Planning الجهود المشتركة بين ادارة الجامعة في تبوك والعاملين فيها لتدريبهم على إتقان القيام بمهامهم وإعدادهم لوظائفهم المستقبلية لتحقيق تطلعاتهم الوظيفية وأهدافهم الخاصة في إطار الأهداف العامة للجامعة وبما يضمن اكتساب المهارات الخاصة لكل مرحلة وظيفية.

ويتكون من الأبعاد الفرعية الأتية:

المتطلبات الفردية: Individual Requirements هي مجموعة المقومات التي يسعى اليها العاملون في جامعة تبوك للتخطيط لحياتهم الوظيفية في صياغة اهداف واقعية وقابلة للتحقيق في إطار تقييمهم لقدراتهم وميولهم نحو الفرص الوظيفية المتاحة التي تحققها الجامعة .

المتطلبات التنظيمية:Organaization Requirements هي مجموعة من الاساليب والممارسات الادارية الضرورية لتوفير الوظائف المناسبة للأفراد المؤهلين من خلال تنفيذ مجموعة من حزمة متكاملة من القرارات المرتبطة بالقوى العاملة لديها من تدريب وترقية وغيرها بما يحقق التوافق بين المسارات الوظيفية للعاملين المؤهلين في الجامعة.

8.1أنموذج الدراسة



الشكل رقم(1)

نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة ومنها:

المتغير المستقل :(Kaplan, R., & Norton, D,1992)، (هاني العمري، 2009)، (الرفاتي، 2011)، **المتغير التابع :** (ابوبكر، 2008)، (ديسلر، 2003).

الفصل الثاني
الاطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الاطار النظري :

بطاقة الأداء المتوازن :

نتيجة للتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال الحديثة, جعل على عاتق المنظمات تخصيص الوقت والموارد المالية والبشرية لقياس أدائها, ,لمعرفة مدى تحقيقها لأهدافها الاستراتيجية ، ولم يعد هناك الاكتفاء بالاعتماد على المؤشرات التقليدية لقياس مدى التقدم في أداء هذه المنظمات نتيجة لهذه المتغيرات مثل المنافسة الحادة بين هذه المنظمات والسعي لامتلاك ميزة تنافسية , والثورة التكنولوجيا, وتحرير التجارة, ومن هنا ظهرت الحاجة لتجديد الفكر نحو رؤية أعمق وأشمل للتوازن بين الجوانب الكمية وغير الكمية نظراً لقصور أنظمة الرقابة القائمة على مواجهة حاجة تلك المنظمات من المعلومات لاتخاذ القرارات الاستراتيجية (ابوفضة، 2006).

اتجه اهتمام المنظمات نحو مزيد من بناء علاقات ترتبط بين الغاية الأساسية للمنظمة ورؤيتها في تحقيق الغاية وكيفية ترجمة ذلك في إطار استراتيجي، وذلك من اجل سد النقص الحاصل في الأنظمة التقليدية لتقييم الاستراتيجية لهذه المنظمات (يوسف، 2005)، وتعد بطاقة قياس الأداء المتوازن إحدى الوسائل الإدارية في العصر الحديث التي قدمها كل من كابلن ونورتون كمفهوم جديد حيث قدم هذا النموذج المعاصر كحل شاملاً للضعف والغموض في التوجه القديم للنظام الإداري الذي يركز على الأداء المالي باضافة الى متغيرات أخرى تحول الخطة الاستراتيجية إلى أفعال ونتائج على الواقع ملموسة تربط الأهداف والوسائل والمقاييس بمستوى الأداء المطلوب والبرامج والمبادرات (الخولي، 2001).

و عرفت بطاقة الأداء المتوازن بأنها إطار متكامل لقياس الأداء الاستراتيجي تحتوي على مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية والتي تتلاءم مع أهداف واستراتيجية المنظمة وكذلك مع أهداف واستراتيجيات الوحدات الفرعية في المنظمة

,وترتبط هذه المقاييس بين بعضها البعض بعلاقة السبب والنتيجة, وهذه العلاقة هي التي تعمل على تحسين النتائج المالية في الأجل الطويل, بدلاً من الارتكاز على المقاييس المالية فقط والتي تعمل على تحسين النتائج المالية في الأجل القصير (السالم، 2005) .

فبطاقة الأداء المتوازن هي مفهوم يعمل على ترجمة الإستراتيجية إلى عمل ملموس، تبدأ من تحديد رؤية المنظمة وإستراتيجيتها وومن ثم تحديد العوامل الحرجة للنجاح وتنظيم المقاييس التي تساعد على وضع الاهداف وقياسها في المجالات الحرجة بالنسبة للاستراتيجيات (عبداللطيف، 2006).

اما (جودة، 2010) فيرى أن بطاقة الأداء المتوازن هي أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المنشأة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة.

فبطاقة الأداء المتوازن نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف و القياسات الإستراتيجية المترابطة(القرني، 2010) وهي عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المنشأة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة.

ويلخص(Morisawa ، 2002) أن جوهر بطاقة الأداء المتوازن يتمثل من خلال:

1. تحقيق التوازن بين الأهداف الإدارية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل داخل مختلف مقاييس الأداء.
2. تقوية تفهم أهمية تكوين مؤشرات وصفية غير مالية بجانب المؤشرات المالية.
3. إزالة الغموض عن طريق الاحتفاظ بالمؤشرات الكمية.
4. نشر التعلم التنظيمي من خلال دورة متكررة لمراجعة النظرية.
5. توفير خطة اتصال استراتيجة تربط الإدارة العليا للمنظمة بالأفراد.

ويشار إلى بطاقة الأداء بأنها متوازنة لأنها تحاول تحقيق التوازن والتساوى ويتحقق هذا التوازن من خلال تغطية الأمور الخارجية والداخلية وفي مراعاتها

المقاييس المرتبطة بالأهداف المستقبلية من خلال المؤشرات تراعى تلك المرتبطة بالنتائج من خلال تتتبع أثر أهداف ومقاييس الماضى، كذلك تحاول خلق التوازن بين مستهدفات الأداء الخارجى الموجه إلى المساهمين والعملاء ومستهدفات الأداء الداخلى المرتبطة بالعمليات التشغيلية والابتكار والقدرة على التعلم (عبدالحليم، 2005).

ويعتبر نظام بطاقة الأداء المتوازن إطاراً عاماً لتطبيق الإستراتيجية يبدأ من صياغة رسالة المنظمة ورؤيتها ثم تحليل البيئة الداخلية والخارجية لتحديد الإستراتيجية المناسبة، ثم التحرك نحو الأنشطة المختلفة لتحديد الأهداف والعلاقات المتداخلة ومؤشرات أداء كل منها، ثم يتم إعداد الخطط الخاصة بتحقيق تلك الأهداف وترتيبها حسب الأهمية، وبعد إعداد الخطط يتم تنفيذها مع ضرورة المتابعة والرقابة بما يضمن التنفيذ السليم واتخاذ الإجراءات التصحيحية (العامري، 2003).

فبطاقة الأداء المتوازن خلال العقد الماضي اخذت العديد من الاتجاهات فلم يعد يقتصر على مؤسسات القطاع الخاص الربحية، ولكن امتد ليتم استخدامه على نطاق واسع في المنظمات الحكومية والمنظمات غير الهادفة للربح، فهناك العديد من تجارب عديدة لجهات حكومية طورت النموذج وأدخلت عليه بعض التعديلات ليصار إلى التعبير عن الأداء الاستراتيجي غير المرتبط بالربحية، كما انه أنه أصبح أكثر ارتباطاً بالاستراتيجية والفكر الاستراتيجي بشكل عام، فالمراحل التي مر بها هذا النموذج من تطوير بعد ان كان في بداية الأمر ليكون بمثابة نظام قياس أداء، اصبح يقدم صورة دورية للقيادات التنفيذية للمؤسسات بشأن مدى سلامة موقف المؤسسة تجاه تحقيق مزيد من الارباح والعوائد الى ان اصبح بمثابة أداة لإدارة تنفيذ الاستراتيجية، من خلال مجموعة من الأدوات والنشاطات الاستراتيجية وباتت تقدم صورة متكاملة للأداء المؤسسي، من خلال ربط الأداء الاستراتيجي بالعوامل المسببة له في المستويات التشغيلية (Kaplan,2010).

أهمية بطاقة الأداء المتوازن كاطار استراتيجي:

تعتمد بطاقة الأداء المتوازن على أهداف واضحة تقدم الرؤية الشاملة للعمل، وتشمل التدابير المالية ونتائج الإجراءات التي اتخذت بالفعل، ومنذ بداية عرض كابلان ونورتون لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن، جذبت الاهتمام الدولي باعتبارها نموذجاً للوصول الي الأداء المتميز والداعم للتفكير الاستراتيجي، وقد عرض كابلان ونورتون نموذج قياس الأداء من أجل تعزيز وتوفير الإطار العام لنظرية القيمة لعملية لقياس الأداء في جميع أعمال وإجراءات المؤسسات، كما أن بطاقة الأداء المتوازن تكمن أهميتها بأنهاتمثل نموذج لوصف نوايا المنظمة الاستراتيجية ولإنجازاتها (عبدالحليم، 2005).

وتستخدم بطاقة الأداء المتوازن لاجراء الضمان نحو تحقيق استراتيجية الاتصالات الداخلية والخارجية في المنظمة والتي سهلت لجميع مستويات المنظمة التواصل عندما تستخدم البطاقة كاستراتيجية، ويمكن أن تساعد البطاقة ليس فقط لإدارة تنفيذ الاستراتيجية، ولكن كما أنها لصقل مستويات الأداء، كما أن بطاقة الأداء المتوازن هي استراتيجية تركز على نهج إدارة الأداء التي تشمل مقاييس الأداء المستمدة من رؤية واستراتيجية المنظمة (جمعة، 2005).

بطاقة الأداء المتوازن هي أداة إدارية كذلك تهدف إلى نشر ومراقبة هذه الاستراتيجية عن طريق استخدام المزيج من التدابير المناسبة مالية وغير مالية وأنه يجب اتخاذ تدابير توازن بين التدابير الداخلية والخارجية للمنظمة وتدابير العملاء والمساهمين.

كما وتكمن أهميتها من ربط إستراتيجية المنظمة البعيدة المدى مع نشاطاتها القريبة المدى وتمكن البطاقة من تشخيص وتحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المنظمة لتحقيق أهداف المستهلك والمنظمة، علاوة أنها تساعد في التركيز على ما الذي يجب عمله لزيادة تقدم الأداء وتعمل كمظلة للتنويع المنفصل لبرامج المنظمة مثل الجودة و إعادة التصميم وخدمة الزبون.

وتعمل بطاقة الأداء المتوازن على توضح الرؤية الإستراتيجية وتحسن الأداء وتضع تسلسلا للأهداف وتوفر التغذية الراجعة للإستراتيجية وتربط المكافئات

بمعايير الأداء، كما أنها تبقي المعايير المالية كملخص مهم لأداء العاملين والإدارة وبنفس الوقت تلقي الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية وتفاعلا وترابطا بين المستهلك والعمليات الداخلية والعاملين وأداء النظام لتحقيق نجاح مالي طويل الأمد (درغام وابوفضة، 2009).

وتسمح بطاقة الأداء المتوازن للمديرين تلخيص أنواع الأعمال الحالية والمتوقعة بالمنظمة نظرا لتعدد مقاييس الأداء في نفس الوقت، كما أن بطاقة الأداء المتوازن تتكامل مع التدابير المالية تدابير تنفيذية من رضا العملاء، والعمليات الداخلية، والمنظمة والابتكار والتحسين، وهذه التدابير التنفيذية التي تدفع في المستقبل الأداء المالي (Kaplan& Norton,1992).

وعلاوة على ذلك فأن بطاقة الأداء المتوازن تساهم في تشكيل إطارا تسلسليا ويمكن استخدام إدارة الاتصال أو الربط بين أنشطة استراتيجية هامة من نوعها لإنشاء الهدف النهائي من القيمة المالية للأداء المالي للشركة مدفوعة القيمة واقتراح الابتكار والنمو تدعمها العملاء(Frigo,2002).

العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وإستراتيجية المنظمة:

أشار Porter الى أن الاستراتيجية للمنظمة تعبر عن مركز المنظمة التنافسي بواسطة التمييز في نظر المتعاملين معها وتعزيز القيمة المضافة من خلال مزيج النشاطات والعمليات التشغيلية المتنوعة التي تم استخدامها في المنافسة، ، كما أن الطريقة التقليدية للحصول على المعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بغرض التخطيط الإستراتيجي وإدارة الإستراتيجية أصبحت لا تفي بالغرض في ظل التطورات السريعة والمستمرة التي تطرأ على بيئة الأعمال (Kaplan& Norton,1992).

ولذلك قام كل Kaplan, Norton من تطوير نموذج القياس المتوازن للأداء ليستخدم في مجال الإدارة الإستراتيجية، بالإضافة إلى استخدامه في مجال قياس الأداء، حيث تم الربط بين الإستراتيجية والنظام المتوازن للأداء في تطوير قياس الأداء مع إيجاد علاقة بينه وبين الإستراتيجية (درغام وابوفضة، 2009).

أشار Kaplan, Norton الى ضرورة تقديم إستراتيجية واضحة، واختيار التدابير اللازمة لها، فلابد من وضع إستراتيجية واضحة لجميع المكونات والأفراد داخل المنظمة .وبعد ذلك، يجب اتخاذ تدابير واختيارات تتماشى مع الإستراتيجية مع اخذ بالاعتبار للتدابير الداخلية لسجل الأداء المتوازن، حيث يجب أن تنبع من الأعمال العمليات التي يكون لها أكبر الأثر على رضا العملاء مثل الزمن، والجودة، ومهارات الموظفين، ومستوى الانتاجية وان هذه المؤشرات ينبغي تحسينه لضمان أن يصبح جزءاً لا يتجزأ من عمليات المنظمة (المغربي، 2006) .

إن تبني هذا المفهوم يساعد على تحديد واضح لخطط العمل والتأكد مـن أنهـا تعمل بطريقة صحيحة كما تعتبر آلية لمتابعة هذه الخطط والتحكم بها.كما أنها تحقق فوائد عديدة نذكر منها ما يلي(عبدالمحسن، 2006):

1. تحقيق التوازن بين الأهداف الإدارية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل داخـل مختلف مقاييس الأداء.
2. تقوية تفهم أهمية تكوين مؤشرات وصفية غير مالية بجانب المؤشرات المالية.
3. إزالة الغموض عن طريق الاحتفاظ بالمؤشرات الكمية.
4. نشر التغيير التنظيمي و التعلم التنظيمي من خلال دورة متكـررة لمراجعـة النظرية.
5. توفير خطة اتصال استراتيجة تربط الإدارة العليا للمنظمة بالأفراد.

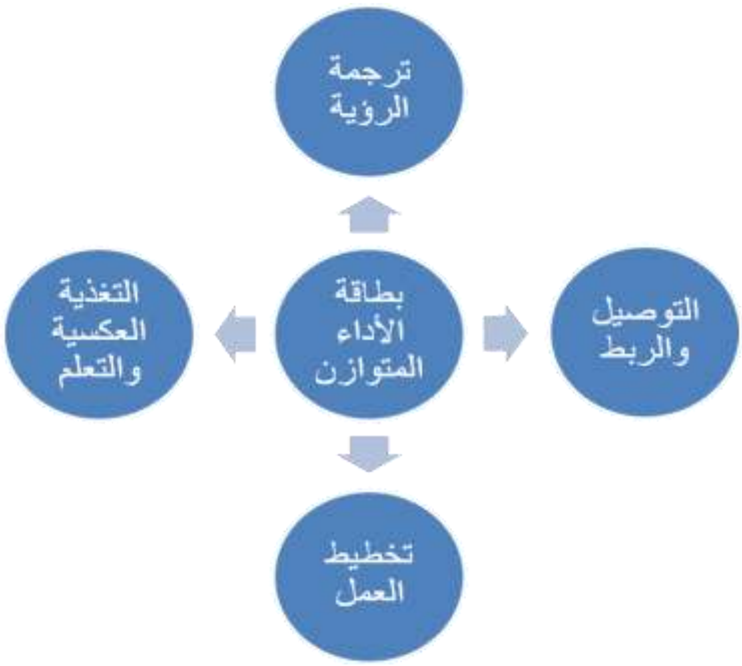
وتلخص بطاقة الأداء المتوازن مجموعة ذات توجه استراتيجي من مؤشرات الأداء الرائدة (key performance indicators) (KPI) المستقبلية والقائمة الحالية، ومن ثم يتم تحديد مؤشرات الأداء الحاكمة KPI، وتوصيلها ومتابعتها بسهولة لتقييم النجاح، وقد غير هذا الابتكار الطريقة التي يفكر بها كثير من المديرين، فهم الآن يطورون الإستراتيجية بحرص وينظرون إلى المنظمة كمجموعة من الأنشطة المتكاملة والمتعاونة(Atkinson & Epstein,2000) .

لقد أصبحت بطاقة الأداء ليست مجرد نظاما شاملا لتقويم الأداء، بل تقوم وظيفتها على اساس تحويل الاهداف الاستراتيجية الى مقاييس مالية وغير مالية متماسكة، وأصبحت نظاما اداريا متكاملا يسعى الى زيادة الفلسفة الثقافية المنظمية

لدى العاملين وبناء معارف تنظيمية تساعدهم في تحسين قدراتهم في التوصل الى عوامل النجاح في مختلف مجالات نشاطات المنظمة الانتاجية والتسويقية والإدارية، فضلا عن دورها في تشخيص المشاكل التنظيمية التشغيلية من خلال التطبيق الواسع لدورة التخطيط والعمل والتدقيق والتصحيح (درغام وابوفضة، 2009).

فبطاقة الأداء المتوازن كاطار استراتيجي هي منهجية رقابية وعملية تقييم شاملة تستخدم اطاراً متعدد في مجال قياس تقييم الأداء، حيث يتم الربط بين الإستراتيجية والنظام المتوازن للأداء في تطوير قياس الأداء مع إيجاد علاقة بينه وبين الإستراتيجية إطاراً عاماً لتطبيق الإستراتيجية (عبدالحليم، 2005).

وأشار (Kaplan& Norton,1992) ان هناك أربعة من الأنشطة الأساسية والرئيسة التي يجب أن تنفذ بدقة وجدية من أجل النجاح في تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن.



الشكل (2)

أنشطة بطاقة الأداء المتوازن الاستراتيجية

وتتكون هذه الأنشطة الاستراتيجية من :(Sidiropoulos et al. 2004)

ترجمة الرؤية : Translating The Vision هي ترجمة رؤية المنظمة الى اهداف محدده لوضع الاستراتيجية التي تعظم نقاط قوة المنظمة لتحقيق الاهداف

ووضع مجموعة من المقاييس التي تجسد هذه الإستراتيجية والتي تشكِّل في الوقت نفسه مؤشرات قياس في بطاقة التقييم المتوازن للأداء.

فالرؤية هي الوضع الذي تسعى المنظمة الوصول إليه خلال الفترة المقبلة والتي تعكس تصور المنظمة لما سيكون عليه وضعها في المستقبل، وإذا كانت محددة مسبقا فيمكن مراجعتها وتحديثها لذلك يجب أن تساهم في إثارة طموح العاملين وتوجيه مسيرة المنظمة على اعتبار أنها هي المسار المستقبلي الذي يحدد الجهة التي ترغب أي منظمة في الوصول إليها (السالم، 2005).

فوجود رؤية واضحة ومميزة تعد بمثابة حجر الزاوية، فالمدير لا يستطيع ممارسة دوره القيادي في ظل غياب مفهوم التوجه المستقبلي للنشاط الذي يتضمن الإشارة إلى نوعية احتياجات العملاء التي يجب إشباعها ونوعية الأنشطة التي يجب التركيز عليها لتحقيق رضا هؤلاء العملاء، وكذلك نوعية المركز السوقي ,الذي ينبغي تحقيقه فتحديد رؤية المنظمة الاستراتيجية يجعلها قادرة على توجيه عملية اتخاذ القرارات (جبة وآخرون، 2002).

بينما تعكس رسالة المؤسسة الهدف العام الذي يوجه عملية اتخاذ القرارات على مختلف مستويات المؤسسة، والرسالة الفعالة يجب أن تمثل تحدياً فعالا للمؤسسة وفي نفس الوقت تكون قابلة للتحقيق، كما يجب أن تكون الرسالة مكتوبة ولها إطار زمني محدد لا بد أن يكون كل العاملين في المؤسسة على علم ودراية بالرسالة التي لا بد وأن تكون محدودة بخصوصية المؤسسة (جادالرب، 2009).

الاتصال والربط :Communication and Linking : أداة لتوصيل استراتيجية المنظمة لجميع الأقسام الإدارية وربط الأهداف العامة للمنظمة واستراتيجيتها مع إستراتيجية وأهداف تلك الأقسام وهي أداة لقياس نماذج التنفيذ في تلك الوحدات، واستخدامها بشكل يضمن تحقيق النتائج المستهدفة، بما يدعم من قوة المنشأة وموقفها التنافسي.

وتعتمد هذه الخطوة على مشاركة المستويات الادارية المختلفة في تكوين أو تصميم نموذج بطاقة الأداء المتوازن حيث تقوم الوحدة نشاط المقاييس الملائمة لتكوين نموذج بطاقة الأداء المتوازن الخاص بها، وهذه المقاييس تحقق ا

لاستراتيجية الخاصة بالوحده بالاضافة الى تحقيق اهداف المنظمة ككل، ويراعى أن تكون متفقة مع رؤية واستراتيجية واهداف وحدة النشاط، وبعد أن يضع مديرو وحدات النشاط نموذج القياس الخاص بهم، تقوم الادارة العليا باقراره والاعتماد عليه في أغراض تقييم الأداء (Simon,2000).

الرسالة ← الأهداف والخطط ← الاستراتيجية ←مقاييس الأداء ← الأفعال.

ويتم في هذه المرحلة إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تنجح الاستراتيجية، مما يتطلب توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المختلفة. فالتسليم السريع للعملاء (على سبيل المثال) يمكن ترجمته إلى أهداف خفض أوقات الإعداد أو سرعة تسليم الطلبات من العملية للعلمية التالية لها، بما ييسر على العاملين فهم واستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتى تتناغم أهدافهم الفرعية مع الهدف الاستراتيجي للمنظمة (جودة، 2010).

وبالتالي فانه تترجم عملية صياغة إستراتيجية المؤسسة من خلال وضع مخطط مفصل، هذا المخطط يصف النشاطات اللازم القيام بها بدلالة الوسائل و القيود من أجل الوصول إلى هدف ثابت في زمن محدد، هذا المخطط سيكون إطارا لمصب القرارات المتخذة لبلوغ أفضل إستراتيجية ملائمة (زينب، 2001).

وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة اتصال منطقية تربط الاستراتيجيات المختلفة للمنظمة بعملياتها وبالنظم التي تساعد في انجاز تلك الاستراتيجيات و أهميتها تكمن في تقديم خطط واضحة للعاملين في مختلف المستويات التنظيمية في المنظمة لرؤية كيف تربط الأعمال التي يقومون بها مع كل أهداف المنظمة ليتمكنوا من أن يعملوا بشكل منسق وباتجاه تحقيق الأهداف المرغوبة للمنظمة (القرني، 2010)، ومن هنا يتم إيصال الرؤيا وربطها بالأداء الفردي من خلال تسهيل وتحسن طريقة تدفق المعلومات، وتوصيل وفهم أهداف العمل لكل مستويات المنظمة.

تخطيط العمل Business Planning: العملية التي يتم فيها توفير أساس لتوزيع الموارد التي تتنافس عليها الاقسام داخل المنظمة وتوزيع الأدوار المتعلقة بالعمل من خلال وضع الأهداف والموازنات الخاصة بأقسام المنظمة .

فتحديد وتطوير خطة العمل تشمل صياغة الأهداف النهائية في صورة اقتراحات تقدم للإدارة العليا بحيث تكون هذه الأهداف متسقة ومنسجمة مع الرؤية الشاملة للمنظمة وتكون مزيجا من الأهداف قصيرة المدى والأهداف طويلة المدى مما يمكن المنظمة من تفقد مسارها بصورة متواصلة واتخاذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب، كما وتشمل هذه الخطوة أيضا وضع خطة عمل تحدد الخطوات الواجب اتخاذها لتحقيق هذه الأهداف ويجب أن تشمل خطة العمل الأفراد المسئولين وجدولا زمنيا لإعداد التقارير المرحلية والنهائية (المغربي، 2006).

ويجب هنا أن يسبق هذه الخطوة عملية تحفيز للعاملين وخلق الدافعية للعمل لديهم وتشجيعهم على التعلم والابتكار في العمل وتنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة (العمري، 2009).

التغذية الراجعة والتعلم :Feedback and Leaning العملية التي يتلقى فيها المديرون معلومات راجعة حول إستراتيجيات أقسامهم وإستراتيجية المنظمة من خلال عملية تقييم ويساعد ذلك على تركيز انتباه الإدارة على النتائج مما يساعد على التغيير المستمر للإستراتيجية حسب الظروف المتغيرة.

من الضروري أن تتابع المنظمة بصورة متصلة الاهتمام بالمعلومات الراجعة لكي تحقق وظيفتها المنشودة كأداة ديناميكية للإدارة ولتحقيق هذا الغرض يمكن الاستعانة بحلول تكنولوجيا الاتصالات المناسبة لتسهيل إعداد التقارير وجمع البيانات (المغربي، 2006).

وفي هذه المرحلة تقوم المنشأة بمتابعة تحقيق الاهداف من خلال إعداد دليل معلوماتي عن بطاقة الأداء المتوازن بصورة ربع سنوية أو شهرية وعرضه على الإدارة العليا لمراجعته ومناقشته مع مديري الوحدات والأقسام، كما يتم إعادة دراسة بطاقة الأداء المتوازن سنوياً كجزء من عمليات التخطيط الاستراتيجي ورسم الأهداف وتخصيص الموارد (عوض، 2009) .

إن الهدف هو جمع المعلومات عن الأداء الفعلي ومدى تحقيق الأهداف الأساسية الموضوعة ويصمم البعض بطاقة لتقييم القياسات تتضمن المستوى المستهدف من القياس والأداء الفعلي المتحقق وبيان الفروقات مع تحديد أسباب هذه الفروقات ويتم

وضع جميع المقاييس في صفحة واحدة وتسمى بمنهجية الصفحة الواحدة حتى يسهل الاطلاع على النتائج بنظرة شمولية واحدة (جودة، 2008).

مزايا بطاقة الأداء المتوازن:

حققت بطاقة الأداء المتوازن العديد من المزايا من اهمها : (الخولي، 2001) تقدم بطاقة الأداء المتوازن إطارا شاملا لترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس التي تنعكس في صورة مقاييس أداء إستراتيجية، كما أنها تعمل على إشباع عدة احتياجات إدارية، لأنها تجمع أجزاء عديدة من الإستراتيجية التنافسية للمنشأة كما أنها تتضمن العديد من التوازنات مثل :الموازنة بين الأهداف طويلة المدى والقصيرة المدى، والموازنة بين المقاييس المالية وغير المالية، والموازنة بين المقاييس الداخلية والخارجية(الخولي، 2001).

كما وتتميز بطاقة الأداء المتوازن برؤية المنشأة وإستراتيجيتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء تساعد على الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال تحفيز الموظفين وسعيهم على مزيد من الابداع بحيث تمد الادارة بصورة شاملة عن عمليات المنشأة كما تمكن المنشأة من إدارة متطلبات الاطراف ذات العلاقة، كما وتعمل على تحسن الأنظمة التقليدية للرقابة والمحاسبة بإدخال الحقائق غير المالية (عبدالحليم، 2005).

فبطاقة الأداء المتوازن تمكن المنظمة من تشخيص وتحديد مجالات جديدة سعياً لتحقيق أهدافها، وأهداف العميل، وسعياً لتحسين الأداء، والمساعدة في التركيز على ما الذي يجب عمله لزيادة تقدم الأداء كما انها توفر التغذية الراجعة للإستراتيجية، وتعالج ربط إستراتيجية البنك البعيدة المدى مع القريبة المدى، وتضع تسلسلا للأهداف، وتربط المكافآت بمعايير الأداء، وتعمل كآلية لتتويع الأنشطة ببرامج شاملة (Niven,2003).

وتبين بطاقة الأداء المتوازن التركيز على التنظيم ككل، والمساعدة في تكامل البرامج المختلفة مثل الجودة، وإعادة الهندسة، و مبادرات خدمة العملاء وتحديد المقاييس الاستراتيجية نحو المستويات الأقل في المنظمة، مثل وحدة

المديرين والعاملين حتى تمكنهم من تحديد المطالب الخاصة بهم لتحقيق أداء ذو كفاءة عالية (الدسيطي، 2003).

كما إن بطاقة الأداء المتوازن تحدد أوجه النتائج والأنشطة الأساسية، وتساعد في إعداد الموازنة، والمساهمة في خفض الكلفة، وتنمية الإرباح، وتدعم القرارات الحالية والمستقبلية في الوقت المناسب، وتستجيب بالسرعة لفرص التطور والتحسين لإنجاز الأهداف، وتقوم بقياس العمليات بأكثر الأساليب مرونة وفاعلية وكفاءة، للارتقاء بجودة الخدمات المقدمة، كما إنها تدمج مختلف إدارات وأقسام وفروع المنظمات، وجعلها تعمل بالتوازي في الأنشطة وتحقيق النتائج في وقت واحد لتحقيق أهداف المنظمات الاستراتيجية (العناتي، 2004).

المسار الوظيفي :

ان التطور الذي طرأ على العالم من تحولات وتغيرات خاصة في المجالات المعرفية أدى إلى زيادة الاهتمام بالعنصر البشري وكيفية ادارة مساره الوظيفي، فهو يحقق فوائد تعود بالنفع على الفرد والمنظمة، فالمنظمات حاليا أصبحت في موقع يمكنها من تشخيص الطاقات والمهارات والقدرات لدى أفرادها، الأمر الذي يساعد في تخطيط أفضل للمسار الوظيفي لهم، فهي تتولى عمليات التدريب والتنمية الهادفة إلى تشكيل اتجاهات الفرد وأفكاره وسلوكه بما يخدم أهدافها واهداف الفرد حيث يسعى الفرد لتحقيق أهدافه من خلال مساره الوظيفي (جودة، 2010).

وقد تأخر الاهتمام بالمسار الوظيفي بالمقارنه مع المسائل الإدارية الأخرى، رغم وجود المسار الوظيفي في حياة الموظفين على جميع مراحل الوظيفة التي يمر بها الموظف ولكن نظرا للتطور الحديث في دراسة إدارة الموارد البشرية أخذ المسار الوظيفي بعدا آخر، وقد ساعدت العديد من العوامل في التأخر بالاهتمام بالمسار الوظيفي وتخطيطه نتيجة الحاجة الى مزيد من المعلومات حول المسار الوظيفي وكان هذا نتيجة غموض مفهوم المسار الوظيفي وعدم إدراك أهميته من قبل الإدارة العليا وعدم اعتبار تخطيط المسار الوظيفي من بين المهام والمسؤوليات الأساسية للادارة العليا (العواملة، 1995).

فقد كانت هناك العديد من العوامل التي أدت الى الاهتمام العلمي والعملي بموضوع المسار الوظيفي كان من اهمها تطور الاهتمام بالأفراد وزيادة الاهتمام بالعنصر البشري و سعي المنظمات لتحقيق الاستقرار والأمن الوظيفي بالاضافة الى ادراك أهمية الترابط بين الأهداف الفردية وأهداف المؤسسة والسعي لتحقيق التوازن بين هذه الأهداف وسعي المنظمات وسعي المنظمات والمؤسسات لتطوير العنصر البشري لديها والارتقاء به (ابوتايه، 2001) .

فالمسار الوظيفي يمثل المهام والوظائف التي يقوم بها الفرد خلال حياته العملية داخل المنظمة فهو يعتبر نقطة الانطلاقة لكافة الوظائف التي ينتقل خلالها الفرد للوصول إلى تحقيق أهدافه وآماله ألا وهو الترقية إلى منصب أعلى وتحقيق أداء جيد، ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة أيضا (دحاش، 2014) .

فالمسار الوظيفي هو مجموعة الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته العملية في اتجاه واحد أو اتجاهات مهنية متعدده مختلفة حتى يصل إلى هدفه المنشود(نصر الله، 2002)، فالمسار الوظيفي كما يراه (أبوبكر، 2008) هو تحقيق التوافق الفعال بين إمكانيات وقدرات الفرد واحتياجات المنظمة، وذلك من خلال مجموعة من القرارات والإجراءات التنظيمية التي تهيء فرص العمل المناسبة والمفيدة للفرد والمؤسسة على مدى حياة الفرد الوظيفية.

أما (ابراهيم، 2009) فيرى أن المسار الوظيفي هو عبارة عن مجموعة من الوظائف المتتابعة التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي والتي تتأثر بتوجهاته وطموحاته وأهدافه ومشاعره التي لا تنفصل عن المراحل المتتابعة لحياته الوظيفية.

ويشير المسار الوظيفي إلى المراكز الوظيفية التي يحتلها الشخص خلال حياته العملية بغض النظر عن مدى مستوى النجاح أو الفشل الذي يحققه الفرد فهو يتضمن كافة الأعمال التي يقوم بها الفرد خلال حياته الوظيفية بما فيها الأعمال التطوعية والخاصة أو العامة على حد سواء (ديسلر، 2003).

كما يحتمل مفهوم المسار الوظيفي معاني عديدة، منها التحرك صعودا في سلم الوظيفة في مجال من المجالات العملية، بالاضافة الى تحقيق مكاسب مادية

ومعنوية ترافق مستوى التقدم الوظيفي بما في ذلك الحصول على سلطة أكبر، أو أموال أكثر، أو شهرة أو تحقيق للذات، أو غيرها من المكاسب.

ويميز بعض الكتاب بين جوانب مختلفة للمسار الوظيفي، تتضمن المسار الوظيفي ذاته أو ما يسمى تخطيط المسار الوظيفي او تخطيط المسار الذي يسمى بالإنجليزيةCareer، أو ما يدعى Career Pathing وتخطيط المسار الوظيفي أي، Planning .

تخطيط المسار الوظيفي :

تعددت العديد من الآراء التي تناولت مفهوم تخطيط المسار الوظيفي وهناك من ربط المسار الوظيفي بعملية التخطيط وتنمية المسار الوظيفي قيرى (عقيلي، 2005) أن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية، وهي عملية تنظيمية تقوم إدارة الموارد البشرية من خلالها برسم الأطر العامة التي على أساسها يتحدد المستقبل الوظيفي للموارد البشرية العاملة في المنظمة، وخط سير حياتها الوظيفية فيها منذ تعيين الفرد حتى الإحالة على التقاعد من خلال تحديد احتمالات حركة تنقلاتها الوظيفية رأسياً وأفقياً الأمر الذي يمكنها تحقيقه من طموحات مستقبلية في مجالات العمل في إطار فرص الترقي الوظيفي المتاحة.

بينما (ماهر، 2007) ربط بين تخطيط المسار وتنمية المسار الوظيفي باعتبارها عملية مخططة تسعى لإحداث توافق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها لزيادة إنتاجية المنظمة وفي الوقت نفسه تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين .

بينما ربط (نصرالله، 2002) المسار الوظيفي والتخطيط للمسار الوظيفي وتطوير المسار الوظيفي، بانه مهما اختلفت التسميات أو المصطلحات فجميعها تدور حول مفهوم واحد فالمسار الوظيفي يمكن إيجازه في أنها عبارة عن سلسلة الوظائف التي ينتقل خلالها العامل في حياته العملية.

بينما هناك من تطرق لمفهوم تخطيط المسار الوظيفي دون التطرق الى مفهوم ادارة المسار وتنميته أو تطويره، حيث يرى (عبدالباقي، 2002) ان تخطيط المسار الوظيفي مسؤولية الفرد في تنمية مساره الوظيفي من خلال ما

يخططه بنفسه لحياته الوظيفية ومساره المهني في صياغة أهداف واقعية وقابلة للتحقيق في إطار تقييمه لقدراته واهتماماته وميوله نحو الفرص الوظيفية المتاحة التي تحقق نموه المهني.

ويعتبر تخطيط المسار الوظيفي إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تحدد الطريقة التي تستطيع المنظمة مساعدة أفرادها لتنمية مسارهم الوظيفي، وذلك لتحقيق الرضا والحفز لهم نتيجة لمعرفة مسار حياتهم في خطوات متسلسلة تبدأ من أول السلم الوظيفي حتى سن التقاعد (حسن، 2001).

حيث عرفه البعض بأنه إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعني بإحداث توافق وتطابق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها، وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المنظمة في الإنتاجية وتحقيق أهداف الأفراد في الرضا عن العمل (مرسي، 2004).

أما البعض الآخر يعرف تخطيط المسار الوظيفي على أنه ذلك الجانب الذي يقع ضمن مسئولية الفرد نفسه في تنمية المسار لوظيفي، ويتضمن ما يخططه الفرد بنفسه لحياته الوظيفية، ويشمل تقييم الفرد لقدراته واهتماماته للفرص الوظيفية المتاحة، صياغة الأهداف الحقيقية وتحقيق الأنشطة التنموية المناسبة (عبدالباقي، 2002).

ورغم تعدد هذه التعاريف إلا أن هناك اتفاق على أن تخطيط المسار الوظيفي هو مجموعة الأنشطة المشتركة بين الموظف والإدارة لإعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة وتحديد المهارات المطلوبة من تعلم وتدريب وإرشاد للتوفيق بين أهداف الفرد والمؤسسة في نفس الوقت، كما أن تخطيط المسار الوظيفي يعتمد على إدراك الفرد لقدراته الشخصية وجوانب قوتة وضعفه، وإدراك المؤسسة لحاجتها لطاقات الفرد واستخدامها وهذه الوظيفة ليست قاصرة على مستوى الإدارة العليا، بل تمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية (ماهر، 2004) .

وبالتالي فان عملية تخطيط المسار الوظيفي هي عملية مشتركة بين المنظمة والفرد تتضمن اعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة و تحديد المهارات المطلوبة من تعلم وتدريب و تحديد المراحل الزمنية لعبور كل مركز

وظيفي إلى مركز آخر أعلى، وهو عبارة عن عملية نظامية أو هي الجهود النظامية تربط بين قدرات الفرد و طموحاته من جهة و بين فرص تحقيقها من جهة أخرى (عباس، 2003) .

أهمية تخطيط وتنمية المسار الوظيفي:

تكمن اهمية تخطيط المسار الوظيفي بانها عملية تنطوي على مسؤولية مشتركة بين المنظمة والموظف تتولاها إدارة الموارد البشرية ورسم الأطر العامة التي على أساسها يتحدد المستقبل الوظيفي للموارد البشرية العاملة في المنظمة، والعمل على تحديد المهارات المطلوبة من تعليم وتدريب أو تحديد الوقت الزمني لعبور الى مراحل جديده في مسار الموظف الوظيفي، كما وتعزى أهمية تخطيط المسار الوظيفي فيرى (ماهر، 1995) أنه يسعى تخطيط المسار الوظيفي إلى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب الأمر الذي يساعد على زيادة رضا الأفراد عن العمل، وفي الوقت نفسه زيادة الإنتاجية والربح ، كما وتكمن اهميته في تخفيف القيود على حركة العاملين، حيث يجلب غياب جهود تخطيط المسار الوظيفي قيوداً على حركة ترقية ونقل العاملين، مما قد يضر بالصالح منهم، بعكس تفعيل جهود تخطيط وتنمية المسار الوظيفي التي تساعد على إطلاق إمكانيات الأفراد وتشجعهم على الابتكار والإبداع.

كما وتكمن اهميته في التغيرات الحاصلة التقنية المتسارعه والتي تولد ضغوطاً على المنظمات ويجبرها على مواكبة العصر في ضوء التطورات الاقتصادية والتغيرات في أذواق ونوعيات المستهلكين التي تتطلب نوعاً من التقادم في مهارات العاملين في بعض الوظائف، مما يسبب ضغط نفسي على العاملين نتيجة شعورهم بانخفاض أهميتهم وهدم مناسبتهم للوظيفة، بجانب نشأة ضغوط وصراعات العمل، ولذلك تسهم أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي من التدريب والنقل والاستغناء في تنشيط مهارات العاملين وتجديدها، واكسابهم مهارات جديدة تؤهلهم لمواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية، بجانب الإبقاء على أصحاب المهارات التي يمكن الاستفادة منها في مجالات عمل أخرى (نصرالله، 2002).

كما وتكمن اهمية المسار الوظيفي في إجبار الفرد على النظر الى الفرص المتاحة مقارنة بقدراته أيضا، فالفرد عندما يدرك بأنه حقق تقدم و تطور خلال مساراته الوظيفية فإن هذا يزيد من شعوره بالرضا والانتماء للمنظمة، وكذلك يشعر بقيمة ما يحقق من انجاز مما يزيد من الرضا الشخصي للفرد ودافعيته (حسن، 2000) .

وتتمثل جهود تخطيط المسارات الوظيفية بانها امتداد لعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، كما أن برنامج تخطيط الوظيفي الفعال يسهم بإتاحة الفرصة في جميع مستويات التنظيم لكل فئات العمال للاستفاده من برامج التدريب والترقية، وتؤدي تلك البرامج إلى بناء توقعات حقيقية وتطلعات مقبولة بدلا من المغالاة في التوقعات، وكما تساعد برامج التخطيط في توقع التطورات كالتغير التكنولوجي السريع والتطورات الاقتصادية، بالإضافة إلى التغيرات في أذواق المتعاملين مع المنظمة مثل المستهلكين والموردين، ومن ثم العمل على إكساب الأفراد المهارات الجديدة التي تتناسب مع هذه التطورات (عبدالباقي، 2002).

وبالتالي فان برامج تخطيط المسار الوظيفي تسهم في تحسين قدرة المؤسسة في جذب والحفاظ على العمالة المؤهلة، ووجود هذه الخطط يساعد على تنمية الولاء والانتماء واستمرار العمل بها ويمكن من من إطلاق إمكانات الأفراد وتشجيعهم على العمل المتفاني، من خلال حركات الترقية والنقل.

ومن هنا فانه ترجع أسباب أهمية التخطيط للمسارات الوظيفي إلى إجبار الفرد على النظر إلى الفرص المتاحة مقارنة بقدراته، فالفرد عندما يدرك بأنه حقق تقدم و تطور خلال مساراته الوظيفية فإن هذا يزيد من شعوره بالرضا، فوجود خطة جيدة للتطور المهني للفرد تساعد على تحديد النقاط الأساسية بطريقة واعية، و يمكن الوصول إليها أو تحقيقها مما يزيد من الرضا الشخصي للفرد ومن دافعيته (حسن، 2000).

وبالتالي فان اهميته تكمن في تحقيق الأهداف والغايات المأمولة من برامج تخطيط المسارات الوظيفية فيما يلي:(المدهون، 2005)

1. مساعدة الأفراد في تنمية وتطوير وتوجيه ميولهم المهنية ومهاراتهم ورفع مستوى رضا العاملين عن طريق إتاحة الفرص المناسبة في الوظائف التي تحقق أهدافهم وخططهم.
2. مساعدة المنظمة على ملء الشواغر الوظيفية بأفضل الكفاءات وبالسرعة المطلوبة، أي ملء الشواغر، ومساعدة المنظمة على التخطيط التعاقبي الناجمة عن معدلات الدوران والتقاعد والاستقالات.. الخ.
3. زيادة احتمالات تحقيق العامل لطموحاته في النمو الوظيفي والمحافظة على الخبرات والكفاءات وبقائها في المنظمة، وجذب الكفاءات من الخارج والمقدرة على اشباع الحاجات العليا للأفراد وتحريك دوافعهم نحو النمو والتطور.

محاور تخطيط المسار الوظيفي :

تعتبر الوظيفة هي الركيزة الأساسية في إدارة الموارد البشرية، فالوظيفة طرفاً أساسيا في ممارسات إدارة المورد البشرية فيها، فحين القيام باختيار الأفراد المناسبين، فإننا نختارهم لوظائف معينة، وهم مناسبون لهذه الوظائف دون غيرها، كما أن الأفراد مختلفون فالوظائف كذلك مختلفة وإن وظيفة إدارة الموارد البشرية في أي منظمة أو مؤسسة هي التوفيق بين هذين الاختلافين الوظيفة والفرد وبالتالي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وأن منظمات العمل العربية تفتقر إلى عنصر تخطيط المسار الوظيفي ووضع الخطط الوظيفية للعاملين (كردي، 2010)

ان تخطيط المسار الوظيفي يركز على تحقيق التوافق والتطابق بين الإفراد من جهة وبين الوظائف والنمو الوظيفي من جهة الأخرى، وما يطرأ على هذا العالم بأجمعه من تغييرات وثورات معرفية وتكنولوجية، ويزداد الاهتمام في كل منها إلى الدرجة التي يمكن القول أن هناك مدخلاً فردياً ومدخلاً تنظيمياً لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي.

ويمكن القول بان مراحل تخطيط المسار الوظيفي على مستوى المنظمة وعلى المستوى الفردي ترتكز على خطوات George Steiner والتي اشار اليها كل من (وادي وماضي، 2007) وهي :

1. تقييم وتحديد الوضع الحالي للأفراد والمنظمة.
2. تحليل الفرص المتاحة والبيئة المحيطة بها.
3. تحديد الأهداف طويلة الأمد.
4. تطوير واختيار الاستراتيجيات الملائمة لإنجاز الأهداف المرسومة.
5. تحديد النشاطات والمهمات والخطوات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات.
6. البرمجة أي وضع جدول زمني وموضوعي يربط بين النشاطات والإمكانات والأفراد للوصول إلى الأهداف المرسومة.

المدخل الفردي :

يعتبر المدخل الفردي لتخطيط المسار الوظيفي أنه عملية استكشاف مستمرة، ينمي الفرد من خلالها مفهومه الذاتي لهويته المهنية التي تحدد بصورة واضحة ماهية مواهبه وقدراته ودوافعه واتجاهاته وقيمه، وكلما تقدم الفرد في مساره ترسخت لديه بعض الثوابت المرتبطة بهويته الوظيفية .

ان مشاركة الأفراد في عملية تخطيط المسار الوظيفي على المستوى الشخصي هي مسألة في غاية الأهمية نظرًا لأن مثل هذه العملية تكون موجهة بالدرجة الأساسية نحو الأفراد، كما أنها تتم بجهود إنسانية فردية وجماعية، كما , يجب أن ترتبط عملية التخطيط للمسار الوظيفي بنظم الحوافز والتقييم والتطوير والأداء والتقدم الوظيفي وأن التخطيط سوف يعمل على تعزيز مستوى الوضوح في المسار و يقلل من احتمال ارتكاب الأخطاء في القرارات المتعلقة بالعمل التي تحدث نتيجة عدم التوافق بين القيم الشخصية والقيم الوظيفية (الهيتي، 2003).

يقوم الفرد بتنمية خططه الوظيفية، ويقوم بنفسه للإعداد لهذه الخطة وبنائها فهو وحده الذي يعرف ماذا يريد تحقيقه من وظيفة، وهو القادر على معرفة قدراته وإمكانياته وهذه بالطبع تختلف من شخص لأخر لذلك فهي المسؤولية الأولى في عملية تنمية التخطيط الوظيفي والتي تقع على الفرد فهي تتطلب منه العمل المستمر والجاد لأنها لا تحدث بطريقة آلية (شاويش، 2005).

وتواجه الفرد مشكلة تتمثل في إيجاد الوقت اللازم لعمل مثل هذه الخطة الوظيفية فلهذا المنظمة تجد نفسها مطلوبة للمساعدة في بناء هذه الخطة، من خلال

توفير شخص مدرب و متخصص يقدم النصح والإرشاد للفرد، ويمكن للمنظمة فعل ذلك من خلال توفير الوقت اللازم لمثل هذا النوع من التخطيط، وعلى الرغم من مسئولية الفرد الكبيرة في عمل خطته الوظيفية، إلا انه إذا صادف عدم اهتمام أو تشجيع وتوجيه من المسئولين، فان هذه الخطة لن تلاقي النجاح المطلوب (حسن، 2000).

وأما بخصوص خطوات تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد فقد اشار (مرسي، 2006) إن عملية تخطيط المسار الوظيفي هي مسؤولية الفرد نفسه، وتمر عملية تخطيط المسار الوظيفي بخمس خطوات رئيسة هي:

1. **تقييم الذات: المهارات الاهتمامات نقاط القوة والضعف وهذه المرحلة يتم فيها** قيام الفرد بتحديد نقاط ضعفه وقوته في النواحي الفنية والعلاقات الشخصية والاتصالات والمهارات الذاتية والقدرات الإدارية، ومن ثمَّ تحديد الأهداف ورسم الطموحات والآمال وخصائص الوظيفة التي تهمه كدرجة الاستقلالية والأمان الوظيفي والمكافآت وغيرها.
2. **تحديد الفرص الوظيفية داخل وخارج المنظمة : ويتم ذلك** عن طريق دراسة الظروف الاقتصادية والخصائص الديموجرافية للسكان والمستوى السائد والتقنية، والسياسة العامة باعتبارها من العوامل المؤثرة على فرص التوظيف المستقبلية، ويمكن تحديد هذه الفرص من الكتيبات التي تصدرها بعض الجمعيات أو المنظمات المتخصصة .
3. **وضع الأهداف:** فالأهداف هي النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل، ويطلق عليها الأهداف التكتيكية إذا كان تحقيقها يتم في الأجل القصير، أما إذا كان تحقيقها في المستقبل البعيد فيطلق عليها الغايات أو الأهداف الاستراتيجية (النمر، 2006).

ووضع الأهداف هي الخطوة الثالثة بعد تقييم الذات وتحديد الفرص الوظيفية من خلال وضع أهداف قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل بهدف النمو المهني المتواصل واكتساب مهارات جديدة تزيد من قدرة الفرد على التلاؤم مع متطلبات وظيفته وكذلك القدرة على الانتقال لوظائف أعلى.

4. **إعداد الخطط:** تتضمن الخطوات التي يقوم بها الفرد لتحقيق أهدافه الخاصة في إطار الأهداف العامة للمنظمة من خلال الخبرات التي يكتسبها أثناء العمل ومن خلال البرامج التدريبية المؤهلة خارج وداخل العمل(عساف، 2000).
5. **تنفيذ الخطط:** ويتم من خلال ذلك تنفيذ الخطط المناسبة بالنسبة للفرد من خلال برامج التدريب والمطالبة بتنقلات مؤقته والاستعانه ببرامج الاستقطاب والتوظيف وتدريب العاملين وغيرها من الأنشطة ذات العلاقة (رشيد، 2004).

وبالتالي فانه ترجع أهمية دور الموظف في تخطيط المسار الوظيفي إلى ان المدخل الفردي يركز على مساعدة الأفراد على معرفة أهدافهم ومعرفة إمكانياتهم وقدراتهم، وتعريفهم بالوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والتبصر بمستقبلهم وواقعهم الحالي، وعلى الفرد أن يراجع نفسه ما هي الإمكانيات والقدرات والمهارات المتوافرة حاليًا لديه، وأي قدرات ومهارات أخرى حالية ذات صلة بتحقيق الآمال المستقبلية ومحاولة تحديد الفروق بين ما يتمتع به وما يجب ان يكون ومعالجة الفروق وايجاد الحلول (كردي، 2010).

ويعد تحقيق الذات والإنجاز والطموح رغبات تنطلق من الفرد نفسه وتدفعه لمزيد من العمل .وهذه الرغبات لا توجد بدرجة واحدة عند الناس في ضوء اختلاف الميول والاهتمامات والدوافع، فهناك من يفضل الاسترخاء والقبول بما يأتيه دون إجهاد نفسه بالبحث أو التطلع إلى موقع وظيفي أفضل، فلا يجتهد في طلب المناصب الأعلى، أو تنمية وتطوير نفسه للتقدم إلى مراكز أفضل مكتفياً بمشاهدة الآخرين وهم يصارعون لتحقيق أهدافهم وأحلامهم الوظيفية وتحسين وضعهم الوظيفي باستمرار (علاقي، 2007).

وتزايد أهمية تخطيط هذا المسار على مستوى الفرد في مراحل معينة من أهمها مرحلة أو وظيفة للفرد عادة بعد تخرجه من مراحل التعليم وفي مرحلة الاستقرار العائلي، وان هذا التخطيط سوف يساعد الفرد على تحقيق أهدافه المنشودة وان فرص تعلم الشخص من خلال منهج تطوير الذات قد يفوق ما

يمكن أن يتعلمه في مواقف التدريب العادية بسبب الدافع الداخلي للتعلم (عساف، 2000).

المدخل التنظيمي : لا ينفصل دور المنظمة عن دور الفرد في تخطيط المسار الوظيفي، حيث تسعى إلى تحقيق التوافق بين احتياجات الفرد المهنية واحتياجاتها، ويتم هذا التوافق من خلال اعترافها بواقع الأمر وهو أن كل فرد يسعى من خلال تنمية ذاته إلى الحصول على وظائف أفضل ومسئوليات أكبر تفتح له الطريق للتقدم إلى الأمام وظيفيا، كما يتم التوافق بين الطرفين استنادا إلى التوافق بين العوامل الشخصية الخاصة بالفرد (الزهراني، 2003).

من جهة أخرى يركز المدخل التنظيمي على اتباع اساليب إدارية مثل التدريب والترقية والنقل لوضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، وذلك تحقيقاً لأهداف المؤسسة التعليمية من الناحية الانتاجية وأهداف الفرد في الرضا عن الوظيفة والاقتناع بالعمل(الآغا، 2011).

ويعمل المدخل التنظيمي على نطاق واسع، فهو يركز على الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة من أجل تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، وهي تتكون تقريباً من كل ممارسات إدارة الموارد البشرية. ويبدأ ذلك بتحديد احتياجات المؤسسة من العاملين والبحث عنهم في المصادر السليمة واستقطابهم للالتحاق بالوظيفة، يلي ذلك توجيه الموظفين الجدد في وظائفهم وتدريبهم لشغل الوظائف الجديدة ونقلهم وترقيتهم (كردي، 2010).

وتأتي كذلك المسئولية التخطيط للمسار الوظيفي على عاتق المنظمة فهي التي يقع عليها مسئولية الاختيارات المهنية أو الوظيفية و تعريفها، أو إيصالها للعاملين في المنظمة، فالمنظمة تقوم بإرشاد و توجيه الفرد بشكل جيد، فكما نعلم أن للمسارات الوظيفية مجموعه متتالية من الوظائف فاهتمام المنظمة يمكن من خلاله الفرد الوصول إلى تحقيق أهدافه الوظيفية (شاويش، 2005).

يعتبر قسم وإدارة الموارد البشرية هو المسئول عن ضمان تحديث المعلومات عن الوظائف الجديدة الشاغرة أو المتاحة في المنظمة، أو الوظائف التي تم إلغائها، لذا يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية مع الأفراد ومد يرهم أو

مشرفهم المباشر حتى تكون المعلومات دقيقة وواضحة، ويكون التداخل بين المسارات الوظيفية المختلفة مفهوما، فبدلا من تحمل المنظمة مسؤولية الإعداد للخطط الوظيفية للفرد، فإنها يجب عليها تحديد الشروط، وخلق البيئة التي تسهل تنمية الفرد لخطته الوظيفية (آل مذهب، 2007).

وتساعد برامج تخطيط التنمية الوظيفية في التعرف على الأفراد المؤهلين لتولى المناصب القيادية والمهنية الرفيعة ومن ثم توجههم إلى برامج التدريب والتنمية التي تمكنهم من الوصول إلى هذه المناصب وأن المنظمات التي لا تلقي شأناً للاهتمام بالتطوير الوظيفي ستواجه مستقبلاً حالات من التكدس والاختناقات في الهيكل التنظيمي والوظائف الأمر الذي يؤدي إلى جمود في نظام الترقيات في كل المستويات الوظيفية التنظيمية وهذا بالطبع سينعكس أثره على دافعية الأفراد وعطاءهم في العمل(غنيم، 2010).

إن إتاحة الفرص للموظفين ومساعدتهم على التنمية الوظيفية وفتح مجالات التطور التي ترفع من كفاءتهم وتحسين فرصهم الوظيفية سينعكس على سمعة المنظمة وسيزيد جاذبيتها في استقطاب الكفاءات من الخارج، فلا تستطيع المنظمة الحفاظ على تفوقها باستمرار في المستقبل، إلا إذا جندت كل ما يمكنها لتوفير مقومات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي للعاملين فيها.

يمكن أن تسهم المنظمة في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي من خلال جلسات الإرشاد والتوجيه والتي تهدف الى اكتشاف المواهب والموظفين النشطين والطموحين في مستقبل أفضل وفق الاعداد الموجه للافراد من خلال توفير المعلومات الفرص الوظيفية المتاحة في المنظمة حالياً ومستقبلا والتطور التاريخي لأداء الموظف في المنظمة وأدائه في الوظيفة الحالية (البلوشية، 2010)

كما تقوم المنظمة من خلال المشرفين بضرورة توفير التعاون مع الموظف من خلال وضع خطة العمل التي يتم بموجبها إعداد الموظف لمساره الوظيفي الذي اختاره، وتشتمل الخطة على المهارات والتعليم أو التدريب المطلوب والمناصب الوظيفية التي يجب أن يشغلها، ثم يبدأ الموظف وبمساعدة المنظمة بالالتحاق ببرامج التدريب والتعليم والانتقال بين وظائف مختلفة بهدف التعرف على المزيد من

المسؤوليات والمهام، تمهيداً للوصول إلى الهدف ومن ثم متابعة الموظف من خلال رئيسه، حيث يعقد الرئيس اجتماعات دورية مع الموظف للتعرف على مدى تقدمه في مساره الوظيفي من أجل إزالة العقبات، أو تعديل هذا المسار إذا لزم الأمر(الزهراني، 2003).

وتتطلب عملية تخطيط المسار الوظيفي على مستوى المنظمة القيام بعدة خطوات ضرورية تتمثل فيما يلي(بوراس، 2008) :

1. تصميم المسارات الوظيفية وتوصيف وتحديد أهداف كل مسار : ويتم ذلك من خلال دراسة هيكل الوظائف الموجودة بالمؤسسة مع تجزئة هذه الوظائف إلى مسارات وظيفية مع ضرورة وجود ارتباط واضح بين الوظائف المكونة لكل مسار ومن ثم توصيف وتحديد أهداف كل مسار سواء في الأجل القصير أو المتوسط أو الطويل.
2. تحديد الفرص الوظيفية :تساهم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات في توفير مختلف المعلومات عن الوظائف بالتنظيم من حيث مستوى الأجر والإدارة التابعة لها وموقعها والمواصفات المطلوبة لكل وظيفة والوظائف الشاغرة لكل مسار من المسارات، كما يتم تحديد نقاط القوة والضعف لكل فرد فيما يتعلق بالنواحي الفنية والعلاقات الشخصية والاتصالات والمهارات الشخصية والقدرات الإدارية (شحاته، 1997).
3. تقييم بدائل المسارات وإعداد الخطط :ويتم ذلك من خلال البدائل التي يمكن للفرد الاختيار من بينها وذلك بما يتلاءم مع قدرات الافراد وخبراتهم الشخصية، والعمل على إعداد الخطط أو برامج العمل من خلال تحديد الإجراءات المناسبة لتحقيق الأهداف الوظيفية ويجب أن يأخذ في الاعتبار عند القيام بالتخطيط للحاجات الخاصة للفرد مثل المهارات والخبرات المطلوبة للوصول إلى أهداف متنوعة.
4. تنفيذ الخطط :لتنفيذ الخطط يجب على الإدارة العليا تشجيع المديرين في كل المستويات الإدارية لمساعدة مرؤوسيهم على تطوير مساراتهم الوظيفية،

مثل التنقلات الوظيفية المؤقتة، شغل مكان المدير أثناء إجازته، برامج التدريب أثناء العمل وفصول الدراسة المسائية بالجامعة وغيرها.

5. إدارة وتقييم برامج المسار الوظيفي :الذي يتم الاتفاق عليه بما في ذلك عمليات المتابعة والمراجعة المستمرة بغرض تقييم الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المتوقع بما يؤدي في نهاية الأمر إلى تشخيص مشكلات ومعوقات التقدم في المسار الوظيفي.
6. اتخاذ القرارات التشخيصية :من قبل الإدارة اللازمة لحل المشكلات والتغلب على المعوقات بما في ذلك تعديل المسار في حالة تعذر الاستمرار في المسار الحالي.

وقد تستطيع المنظمة من التخطيط للمسار الوظيفي للعاملين فيها من خلال استخدام العديد من الأساليب والوسائل، وبالتالي فان وظائف الموارد البشرية ان حسن أداؤها، لأمكن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي ، وهناك العديد من الأساليب التي تقوم بها المنظمة لتعزيز تخطيط المسار الوظيفي وتنميته لدى الأفراد العاملين فيها ومن هذه الأساليب: (السبيعي، 2010)

1. التأهيل ويتم من خلال بعد اختيار الموظف الجديد، يكون على المنظمة مسئولية تقديمه إلى الوظيفة الجديدة، ومن ثم تأهيله عمليًا وإجتماعيًا ونفسيًا، من خلال برامج رسمية منظمة. كما يحتوي البرنامج على تدريب على الوظيفة ذاتها، وشرح كامل للبيئة الإجتماعية المحيطة بالوظيفة، والعلاقات والأعراف السائدة في العمل، مع شرح واقعي وفعلي للمشاكل المتوقعة (ماهر، 2004).
2. التدوير : وذلك بنقل الأفراد مؤقتاً من وظيفة إلى أخرى، ويساعد ذلك على أن يتعرف على الموظفين الآخرين، وأنشطتهم، وبيئة العمل العملي والإجتماعي وبذلك منح الموظف وظيفة ذات معنى، وبها قدر من السلطة والمسئولية والحرية، ، وذات إتصالات واضحة.
3. اشراك المديرين التنفيذيين في ممارسات المسار الوظيفي : وذلك من خلال بعض الوسائل. من خلال تدريبهم على أداء العمل، وتوجيههم ونصحهم

وإرشادهم، والتنسيق مع ادارة الموارد البشرية في اقتراح المسارات الوظيفية والتنقلات والترقيات(عبدالمنعم، 2010).

4. النقل : يكون الهدف الأساسي للنقل هو تطوير العاملين، وتعريفهم بباقي الوظائف، وسد الإحتياج في وظائف معينة، وقد تتم النقل لاسفل وهو عكس الترقية، وتفرضه ضرورة التقيد بالمناصب المتاحة في هيكل التنظيم.
5. الترقية : تلعب الترقية كوسيلة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، وتحقق المنظمة رغبتها في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، وقد تكون الترقية مؤقتة وتتم من خلال حصول الفرد على مزايا الوظيفة الأعلى من أجر، ودرجة مالية، ومزايا عينية، وقد يتم أحياناً إجراء الترقية المؤقتة، من خلال تعيين مساعد للمدير، أو عن طريق الإنتداب للقيام بوظيفة أعلى شاغرة.
6. خرائط المسار (أو السلم) الوظيفي : وهي خرائط تبين التسلسل في حركة الوظيفة، وذلك من خلال التنقلات والترقيات، وقد تبدأ من وظيفة معينة، وتنتهي بعدة وظائف، ومن المتوقع أن يكون هناك العديد من الخرائط لكل وظيفة.

7- التقاعد المبكر : وفي بعض الحالات يعتبر الموظفون الكبار، باعتبارهم يشغلون الوظائف العليا، عقبة في سبيل تقدم وترقي مرؤوسيهم، وبالتالي فتشجيع التقاعد (أو المعاش) المبكر يصبح حلًا لفتح الطريق أمام المرؤوسين لاستلام وظائف يكون فيها الانجاز بصورة أفضل (الياور، 2010).

8. المساعدة في البحث عن وظائف خارج المنظمة :إذا اضطرت المنظمة إلى الاستغناء عن بعض العاملين، فقد ترى أنه لمواجهة مسئولياته الإجتماعية، ولمساعدة هؤلاء العاملين، فإنها تبحث لهم خارج المنظمة، وقد تقوم بتدريب العاملين لاشغال وظائف خارج المنظمة من خلال مسؤوليتها الاجتماعية من خلال شبكة العلاقات مع الشركات الأخرى .

ومن هنا فانه يمكن القول بأن هناك عدة أطراف يؤدي كل منها مهمة معينة، وتبدأ من الفرد نفسه عندما يحدد آماله وتطلعاته المستقبلية، ويحدد الطريق الذي سيسلكه لتحقيق أهدافه، ومسؤولية المنظمة في وضوح الهيكل التنظيمي، ووضوح

اللوائح والإجراءات التنفيذية، و بناء قاعدة المعلومات وتحديثها بصورة مستمرة، وتحديد مسارات القطاعات في نطاق المؤسسة وفق خطة زمنية محددة، مع استمرار الدعم من القيادة العليا وأهمية تعريف الموظفين بتخطيط المسار الوظيفي والمؤسسي، وتحديد المسارات المهنية المتاحة للتقدم والترقي في الحاضر والمستقبل القريب، بحيث يدرك الموظف مسبقاً الميزات المهنية والمالية والمعنوية التي ستعود عليه، ومدى اتفاقها مع اتجاهاته وقدراته، وتهيئة فكره وحياته نحو المستقبل لتحقيق التطور الإنتاجي والإبداعي .

2.2 الدراسات السابقة :

أولاً: الدراسات العربية :

دراسة (بوراس، 2016) بعنوان "تنمية الكفاءات كمدخل لتعزيز استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي " هدفت الدراسة الى التعرف على واقع تنمية الكفاءات ودورها في استراتيجية تخطيط المسارات الوظيفي بمجمع صيدال في الجزائر من خلال التعرف على الاساليب لتنمية الكفاءات التي تساهم في تطوير عملية التخطيط للمسار الوظيفي، وتم ذلك من خلال توظيف المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانه من خلال توزيعها على (97) موظفا، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من اهمها : أن هناك علاقة ايجابية بين تنمية الكفاءات وعملية التخطيط للمسار الوظيفي وان عملية التخطيط للمسار الوظيفي هدف تسعى اليه كل المنظمات لكن التحدي هو قناعة الادارة العليا للمؤسسه بذلك بتجنيد امكانياتها لتنمية وتدريب القوى العاملة على عمليات التخطيط.

وقد اوصت الدراسة بضرورة الاقتناع بأهمية تخطيط المسار الوظيفي وان الوعي باهمية تنمية الكفاءات يشكل ادراكاً راسخاً لمدى تكامل وتلازم هذين المدخلين مما يتطلب تعبئة كاملة وصينه وتحفيز الكفاءات البشرية وتقوية كافة اشكال الاتصال الداخلي والتدريب الجيد المعتمد على المعارف والتكنولوجيا.

دراسة (حجازي، 2015) بعنوان " دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق مبادئ الجامعة المستدامة في الجامعة الإسلامية بغزة " والتي هدفت الى التعرف

إلى دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق مبادئ الجامعة المستدامة في الجامعة الإسلامية بغزة لتحقيق اهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لقياس لدرجة توفر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، ولدرجة تحقيق مبادئ الجامعة المستدامة، حيث استخدمت استبانة تم توزيعها على (62) عضو هيئة تدريس وقد وقد خلصت الدراسة إلى ىمجموعة من النتائج من أهمها أن الدرجة الكلية لتوفر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الجامعة الإسلامية بغزة حصل على مستوى مرتفع حسب الترتيب التنازلي لأبعاد (بعد العمليات، التعلم والنمو) وأن استجابة عينة الدراسة لدرجة مبادىء الاستدامة بلغت بدرجة مرتفعة وأن هناك علاقة طردية بين توفر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، تحقق مبادئ الجامعة المستدامة.

وقد اوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها الارتقاء بمستوى المناهج التي تدرس في الجامعة وزيادة الجوانب العملية في المساحات وتعزيز المشاركة المجتمعية لاعطاء الطلبة فرصة في تطبيق مفردات المنهاج بما يحقق مستقبل مستدام للطالب والمجتمع و تفعيل الزيارات العلمية للخبراء ذوي الدور البارز في تطوير بطاقة الأداء المتوازن والمختصين في مجالات استدامة الجامعة، وتعزيز الممارسة المنهجية للبطاقة.

دراسة (دحاش، 2014) بعنوان " أثر المسار الوظيفي على تحفيز العاملين

" حيث هدفت الدراسة الى التعرف على واقع المسار الوظيفي للعاملين في تحفيز العاملين في مركز ينو التجاري في الجزائر , وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق أغراض الدراسة تم توزيع استبانه شملت 40 موظفا في المركز التجاري وقد توصلت الدراسة الى أن تتبع المسار الوظيفي للعامل يساهم كثيرا في تحفيزه وانه عندما يكون هناك نظام جيد واضح للمسار الوظيفي للعاملين يكون هناك نتائج ايجابية عديدة، أهمها كسب ثقة و ولاء المورد البشري، وأن ارتفاع مستوى القدرات لدى العاملين بسبب الممارسة التدريبية مما انعكس على ارتفاع مستوى فعالية الأداء في المؤسسة.

وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من اهمها توفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية عن طريق الترقية من الداخل مما يكون لها تأثير ايجابي على

رضا العاملين و انتماءهم وولاءهم للمركز وضرورة مشاركة العاملين قصد المساهمة في اتخاذ القرارات و تشجيع الإبداع لديهم وبأهمية آرائهم .

دراسة (عبدالرحمن، 2014) بعنوان " تقويم أداء الجامعات وفقا لمنظور الأداء المتوازن " دراسة حالة جامعة افريقيا العالمية (2008-2013) حيث هدفت الدراسة الى معرفة أثر استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء الجامعات وامكانية تطبيقه في الجامعات السودانية، وتمثلت عينة الدراسة من عمداء الكليات ورؤساء الاقسام العلمية بالكليات، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التجريبي وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من أهمها أن هناك اهتمام واضح بالعملاء (الطلبة) دون تمييز بالاضافة الى وجود تحسين في اساليب التدريس بالرغم من عدم توفر الاجهزة الحديثة في التدريس، كما ان الجامعة تولي اهتمام بالتدريب من خلال تنويع أساليب التدريب في تحسين مهارات العاملين والأكاديميين.

وقد اوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من اهمها تبني الجامعة نموذج قياس الأداء المتوازن في تقييم اداء الجامعة، ونشر ثقافة الأداء المتوازن، كما أوت بضرورة مشاركة العاملين في اعداد الخطط والسياسات الخاصة بالتعليم.

دراسة (سفر، 2012) بعنوان " مؤشرات تقييم الأداء بجامعة أم القرى في ضوء منهجية بطاقة الأداء المتوازن في المملكة العربية السعودية "، حيث هدفت الدراسة الى الوصول إلى مؤشرات تقييم الأداء بجامعة أم القرى مستنبطة من رؤية الجامعة ورسالتها في ضوء ما تحدده خطتها الاستراتيجية وفق أبعاد بطاقة الأداء المتوازنة الأربعة, ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت منهجية دراسة الحالة، وأسلوب دلفي لبناء مؤشرات تقييم أداء جامعة أم القرى، وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من الخبراء والبالغ عددهم 64 خبير.

وتوصلت الى مجموعة من النتائج من اهمها اتفاق الخبراء على مجموعة من المؤشرات لتقييم الأداء بجامعة أم القرى في ضوء منهجية بطاقة الأداء المتوازن (بعد أصحاب المصالح، العمليات الداخلية، التعليم والنمو والبعد المالي) على عشر مؤشرات لتقييم الأداء بجامعة أم القرى في ضوء منهجية بطاقة الأداء المتوازن وفق بعد أصحاب المصلحة، بعد العمليات الداخلية، بعد التعليم والنمو والبعد المالي وأنه

تم بناء بطاقات الأداء المتوازن الخاصة بتقييم الأداء بجامعة أم القرى والمتضمنة المؤشرات لتي تم بناءها وفق أبعاد الأداء المتوازن .

وقد خلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات اهمها أن تعمل جامعة أم القرى على تحديد مؤشرات لتقييم الأداء، من خلال قاعدة بيانات شاملة ويتم تحديثها بشكل دوري وان تتبنى جامعة أم القرى في متابعة تنفيذ خططها الاستراتيجية على جميع مستوياتها والتي تعمل على تحويل الخطط الاستراتيجية إلى خطط تشغيلية.

دراسة (أبونواس، 2012) بعنوان "مدى تطبيق المقاييس المالية وغير المالية المستخدمة في بطاقة قياس الأداء المتوازن لدى البنوك التجارية الأردنية " هدفت هذه الدراسة إلى بيان الأهمية النسبية لمقاييس الأداء المالية وغير المالية و بيان مدى استخدامها في البنوك التجارية الأردنية، كما هدفت إلى قياس مدى العلاقة والتكامل بين محاور بطاقة الأداء المتوازن، لقد اعتمدت منهجية الدراسة على استخدام الاستبيان لجمع البيانات من البنوك التجارية الأردنية وعددها 13 بنكا .حيث تم توزيع 130 استبيان، ووزع على كل بنك 10 استبانات موجهة إلى المديرين التنفيذيين ومديرين الفروع ورؤساءالأقسام.

أظهرت نتائج هذه الدراسة أن جميع البنوك التجارية الأردنية تعمل بالمقاييس المالية وغير المالية حيث كانت الأهمية النسبية لمقاييس الأداء المالي اكبر من مقاييس الأداء غير المالي، كما أظهرت النتائج أن بطاقة الأداء المتوازن غير مطبقة في البنوك التجارية الأردنية ولكن يتم استخدام مقاييس الأداء المالية وغير المالية داخل هذه البنوك.

وقد اوصت بمجموعة من التوصيات اهمها تبني استخدام بطاقة الأداء المتوازن في كافة البنوك التجارية الأردنية، وان تعمل البنوك على استقطاب الكوادر والخبرات المؤهلة القادرة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

دراسة (عبدالمنعم، 2012) بعنوان نموذج مقترح لتطوير المسار الوظيفي كمدخل لتعزيز الرضا والالتزام الوظيفي، دراسة ميدانية، هدفت الدراسة للبحث في العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وادارة المسار الوظيفي والنتائج المترتبة

على تطوير المسارات الوظيفية ثم التأثير على الرضا والالتزام الوظيفي في المنشآت الفندقية 5 نجوم في القاهرة، من خلال استبيان وزع على العاملين في 15 فندق شملت 346 مفردة وتم استخدام التحليل الاحصائي لمعالجة البيانات.

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من أهمها توجد علاقة ايجابية بين تخطيط المسار الوظيفي والتطوير للمسار الوظيفي، وقد اوصت الدراسة بضرورة ايلاء الاهمية لسياسات وممارسات ادارة الموارد البشرية من خلال التركيز على تشجيع مديري ادارة الموارد البشرية لتطوير الخطط للمسار الوظيفي، زتوفير التوجه المستمر للموظفين لادارة مساراتهم الوظيفية حتى يمكن مساعدتهم في تشكيل اهدافهم الخاصة بتطوير المسارات الوظيفية في المدى البعيد.

دراسة (الياور، 2010) بعنوان "تخطيط المسار الوظيفي لدى مديرات ووكيلات المدارس في محافظة جدة في ضوء بعض المتغيرات، هدفت الدراسة الى التعرف على مدى تهيئة الكوادر لتخطيط المسار الوظيفي والتعرف على الخطط والاستراتيجيات لتخطيط المسار الوظيفي بحسب تصورات العينة، وقد اشتملت الدراسة على 83 مديره و204 وكيله من وكيلات المدارس وتم استقصاء الآراء من خلال تصميم استبانه أعدت لذلك، واستخدمت الاساليب الاحصائية لتحليل البيانات وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من اهمها :

أن معظم المبحوثات يعانين من الجمود الوظيفي (الانكماش الوظيفي) وهذا يولد حالات الاحباط والتردي وان معظم المبحوثات قد لا تتوافر لديهن القدرة على البحث عن فرص عمل متاحه للتخاص من الجمود الوظيفي الا اذا سنحت الفرصة للاستعانه بدعم الادارة العليا، كما توصلت الدراسة الى ضعف عمليات التخطيط للمسار الوظيفي.

وقد اوصت الدراسة بضرورة تبني ودعم الادارة العليا لعمليات التخطيط للمسار الوظيفي تجاه المبحوثات ونشر ثقافة التخطيط للمسار الوظيفي وتوفير المناخ الايجابي المحفز لتخطيط المسار الوظيفي وربط خطط المنظمات بتخطيط المسار الوظيفي.

دراسة (السبيعي، 2010) بعنوان "دور تخطيط المسار الوظيفي في رضا الموظفين المحليين في بلدية الحرمة في المملكة العربية السعودية، هدفت الدراسة الى تحليل الدور الذي يقوم به تخطيط المسار الوظيفي في المنظمات الحكومية السعودية والوقوف على المشكلات التي تواجه المنظمات في كيفية تخطيط المسار الوظيفي وآليات مراجعتها من خلال استقصاء آراء العاملين في بلدية الحرمة واستخدمت استبانة لجمع المعلومات واستخدمت الاساليب الاحصائية.

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من اهمها الى ان التخطيط للمسار الوظيفي دورا كبيرا في تحقيق الرضا الوظيفي داخل المنظمات مع ذلك تتسم العلاقة بين المنظمات والتخطيط المسار الوظيفي فيها بالقوة والضعف بين الفترة والفترة.

وقد اوصت الدراسة اعادة تخطيط المسار الوظيفي السائد حاليا وضرورة مساعدة المنظمات العامة للعاملين على تخطيط مساراتهم الوظيفية وضرورة انسجام تخطيط المسار الوظيفي مع الخطط العامة للموارد البشرية، وضرورة تحقيق درجة مرتفعة من الرضا عن المسار الوظيفي الحالي وان تولي الادارة العامة اهمية كبير للنتائج.

دراسة (الفاضل، 2011) بعنوان " تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي " من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية في المملكة العربية السعودية "، هدفت الدراسة الى التعرف على تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم حيث تشكل مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في وزارة التربية والتعليم بمدينة الرياض، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي .

وكان من أهم النتائج أن مساهمات وزارة التربية والتعليم في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي كانت بدرجة متوسطة وان المتطلبات المهمة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي لدعم الأمن الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم وان هناك معوقات مهمة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي التي تحول دون تحقيق الأمن الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم .

وكان من اهم التوصيات كان من اهمها تزويد العاملين في إدارات التربية والعليم بدورات تدريبية متقدمة داخل المملكة وخارجها في مجال تخطيط وتنمية المسار الوظيفي واثراء المسارات الوظيفية بالوظائف المتخصصة التي تمنح العالمين فرصًا أكبر للترقي في نطاق التخصص الوظيفي.

دراسة (المطيري، 2009)، بعنوان " البرامج التدريبية وعلاقتها بالتخطيط للمسار الوظيفي " من الضباط العاملين في قوات الأمن في السعودية، بهدف التعرف على مدى وضوح مفهوم تخطيط المسار الوظيفي، وعلاقة برامج التدريب بتخطيط المسار الوظيفي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ولتحقيق اهداف الدراسة تم تصميم استبانه تم توزيعها على 280 من العاملين في قوات الأمن وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من اهمها، وضوح مفهوم تخطيط المسار الوظيفي في قوات الأمن الخاص بدرجة جيدة وان لبرامج التدريب علاقة بالتخطيط للمسار الوظيفي من جهة الوظيفة من حيث إسهامها في تنمية المسار الوظيفي وأن لبرامج التدريب علاقة بالتخطيط للمسار الوظيفي .

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من التوصيات من أهمها تزويد العاملين في وزارة التربية والتعليم بدورات تدريبية متقدمة في مجال تخطيط وتنمية المسار الوظيفي لتمكينهم من اختيار المسار الوظيفي الذي يمنحهم فرص أفضل للترقي، أو لتحقيق أهدافهم الوظيفية واثراء المسارات الوظيفية بالوظائف المتخصصة و إعادة النظر في الأنظمة والتشريعات واللوائح والتعاميم التي تحكم تدرج السلم الوظيفي و نشر ثقافة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي لزيادة القدرة على تحديد واختيار المجالات الوظيفية المناسبة التي تكفل فرص النمو والتقدم الوظيفي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية :

دراسة (Mseden &Abu Nassar,2015) " The Effect of Balanced Scorecard (BSC) Implementation on the Financial Performance of the Jordanian Companies" والتي كانت بعنوان "أثر تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن على الأداء المالي للشركات الاردنية "، والتي هدفت إلى دراسة تأثير تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن على الأداء المالي للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان وتم اختيار عينة من25 شركة, وتم جمع بيانات الدراسة من

التقارير السنوية المنشورة على موقع الشركات وعن طريق استبيان وزع على المديرين في هذه الشركات.

وقد توصلت الدراسة إلى أن الشركات الصناعية الأردنية تطبق بطاقة قياس الأداء المتوازن وبتحليل النتائج فقد تبين أن كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن له تأثير إيجابي كبير على الأداء المالي لهذه الشركات وبشكل أساسي على معدل العائد على الأصول ومعدل العائد على حقوق المساهمين.

وقد أوصت بضرورة تركيز الشركات الصناعية في الأردن على استخدام وتنفيذ أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن غير المالية من أجل تحسين ربحيتها, كما أوصت أيضاً بالنظر في تأثير سجل النتائج على ربحية الشركة باستخدام أبعاد جديدة مثل الموردين والنظر في الآثار البيئية والاجتماعية بجانب أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن.

دراسة (Greiling, 2010) "Balanced scorecard implementation in German non-profit organizations". والتي كانت بعنوان " تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في المنظمات الالمانية غير الربحية" ، والتي هدفت هذه الدراسة الى تقديم تقرير عن نتائج الدراسة التجريبية الاستكشافية للمنظمات الألمانية غير الهادفة للربح فيما يتعلق بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن من حيث مستويات التنفيذ، والأبعاد، والتحديات والعقبات الرئيسة واستخدام مقاييس الأداء وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي على مجموعة من المنظمات غير الربحية في المانيا .

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من اهمها أن معظم المنظمات غير الهادفة للربح التي تم تحليلها في هذه الدراسة هي في مرحلة مبكرة من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وان تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في معظم الحالات كأداة قياس وليس بوصفها نظام للإدارة وان تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بتلك المنظمات لم يتكيف بالقدر الكافي مع متطلبات العمليات غير الهادفة للربح وأوصت الدراسة بضرورة التعمق في دراسة أدبيات بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات غير الهادفة للربح.

دراسة (Kaplan & Wisner,2009) "The Judgmental Effects of Management Communication and a Fifth Balanced Scorecard

"Category on Performance Evaluation" والتي كانت بعنوان " الأثر الذي تحدثه ادارة الاتصالات وبطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاداء "، والتي **هدفت** الى التعرف إذا كانت بطاقة الأداء المتوازن تتضمن أربعة أبعاد أم خمسة في حال وجود الأهداف الاستراتيجية غير التقليدية وقد توصلت الدراسة الى أنه عندما تكون إدارة الاتصالات حول الأهمية الاستراتيجية للقضايا البيئية محدودة، وأداء المدراء مختلف من ناحية احترام القضايا البيئية، فإن مقاييس الأداء البيئية كبعد خامس للبطاقة تأخذ وزناً أقل، على عكس عندما تكون هذه المقاييس البيئية مدمجة ضمن الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، وبالتالي فإنه عندما تكون الاتصالات الإدارية محدودة فإن استخدام خمسة أبعاد للبطاقة سيقلل من تأثير مقاييس الأداء ذات العلاقة على عملية قياس الأداء وتخصيص الأحكام الإدارية، كما أثبتت أنه في حال وجود أهمية استراتيجية للقضايا البيئية واعتبارها بعداً خامساً بالبطاقة فإن مقاييس الأداء البيئية تأخذ وزناً أكبر بالبطاقة، أما في حالة كون البطاقة عبارة عن أربعة أبعاد فإن الأهمية الاستراتيجية للقضايا البيئية لا يوجد لها أثر ذو دلالة على وزن مقاييس الأداء البيئية فيما يتعلق بتقييم الأداء أو تخصيص الأحكام.

دراسة (Maguire,2006) "career management strategies that promote high performance culture" والتي كانت بعنوان " استراتيجيات ادارة المسار الوظيفي التي تدعم ثقافة الأداء العالي "، والتي هدفت الى توضيح مفهوم استراتيجيات ادارة المسار الوظيفي وتطوير ثقافة الأداء العالي في بيئة العمل , وقد ركزت مشكلة الدراسة على كيفية استراتيجية المسار الوظيفي التحكم في ثقافة الاداء العالي في بيئة العمل، حيث اصبح هناك بيئة عمل معقدة بصورة كبيرة والتي تعكس اهمية ادارة استراتيجية المسار الوظيفي على فهم واكتشاف مدى مساهمة ادارة المسار الوظيفي فعالية المنظمات، وقد افرزت الدراسة الى علاقة بين ثقافة الاداء العالي واستراتيجيات ادارة المسار الوظيفي وبين المسار الوظيفي والخطة الاستراتيجية للمنظمة، ونتج عن الدراسة نموذجا لتقييم فعالية ادارة المسار الوظيفي من اجل تحسين أداء المنظمات واوصت الدراسة بزيادة التدريب واقامة ورش العمل التي تعمل على تطوير اداء الافراد وان يتعلم الافراد كيف يحققوا

اهدافهم المرجوة وان يكونوا قادرين اكثر فاعلية في الاتصال والعمل حتى يتسنى لهم تطوير انفسهم .

دراسة (kidd&Smewing,2001 The role of the supervisor in career planning and organization commitment والتي كانت بعنوان " دور المشرفين في التخطيط للمسار الوظيفي والالتزام الوظيفي "، وقد هدفت للتعرف على البحث في الدور الذي يؤديه المشرفون في دعم العاملين وتطوير مسارهم الوظيفي، وتتناول العلاقات بين انشطة الدعم ومسار المرؤوسين ورضاهم وولائهم التنظيمي كشفت النتائج أن المرؤوسين الذين يعتقدون بان رؤسائهم يعطوهم الثقة والسلطة في اداء الوظيفة هم اكثر ولاء لمنظماتهم واكثر تخطيط لمسارهم الوظيفي وان هناك فوائد تنظيمية محتملة للتغذية الراجعة للاداء واهمية المشرفين في تطوير القدرة والمهارة للتفويض، لم تتوصل الدراسة الى علاقات بين دعم المشرفين وتعرف المسار وتخطيط الوظيفي ولكن بينت ان هناك علاقة بين دعم المشرفين والولاء التنظيمي وان تفاوتت بين الذكور والاناث.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة :

أكدت الدراسات السابقة على مجموعة من الأمور الهامة والتي تؤكد على أهمية بطاقة الأداء المتوازن أن البطاقة تعالج أوجه القصور المتواجدة بمؤشرات الأداء الرئيسية الثابتة التي من شأنها الاهتمام بالأهداف المالية فقط فضلا عن الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ، وأن البطاقة تعتبر وسيلة ناجحة لأنها تقوم بتجميع المؤسسة بكاملها حول إستراتيجية واحدة بالإضافة إلى أنها تقوم بقياس مدى جودة تحقيق المؤسسة لإستراتيجيتها.

كما واكدت الدراسات السابقة على الاستفادة من تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي وان لبرامج التدريب علاقة بالتخطيط للمسار الوظيفي من جهة الوظيفة من حيث إسهامها في تخطيط المسار الوظيفي وضرورة تدريب العاملين على دورات تدريبية متقدمة في مجال تخطيط وتنمية المسار الوظيفي لتمكينهم من اختيار المسار الوظيفي الذي يمنحهم فرص أفضل للترقي، أو لتحقيق أهدافهم الوظيفية. وان ما يميّز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو أن الدراسة الحالية ستركز على الانشطة التي تتعلق بتطبيق بطاقة الأداء

المتوازن كاطار استراتيجي واثرها في تخطيط المسار الوظيفي فمعظم الدراسات ركزت على مفهوم تخطيط وتنمية المسار وادارة المسار كنموذج واحد بينما الدراسة الحالية سوف تركز على ابعاد متعلقة بتخطيط المسار الوظيفي (المتطلبات الفردية والتنظيمية) والتي لم تتعرض لها الدراسات السابقة.

كما تسعى الدراسة الى العمل على معرفة الجوانب الاستراتيجية للمنظمة التي تعمل على تحقيق انتقالها من الوضع القائم إلى الوضع الذي تسعى أن تكون فيه مستقبلاً، لذا فان الدراسة ترى بأن الدراسات السابقة تعتبرا مدخلاً جيداً لمزيد من البحث حول الآثار التي تلحقها أنشطة البطاقة الاستراتيجية ، في ظل النمو السريع لتلك التهديدات والفرص التي تحيط بتلك الجامعات، وتأمل الدراسة في ضوء قلة الدراسات الحديثة التي تعنى بانشطة بطاقة الأداء المتوازن وخاصة في المجتمع السعودي وقد تكون قليله في هذا الجانب بحسب حد علم الباحث بان تشكل إضافة جديدة وقد تزود الباحثين بالمعلومات المطلوبة .

الفصل الثالث
المنهجية والتصميم

1.3 المنهجية:

قامت هذه الدراسة على استخدام منهج الوصفي التحليلي؛ لاستعراض أهم الأدبيات ذات العلاقة بأنشطة بطاقة الاداء المتوازن الاستراتيجية وتخطيط المسار الوظيفي، وكذلك الرجوع إلى الدراسات السابقة، مع إجراء بعض التحليل والمقارنات كلما أمكن ذلك لتغطية الجانب النظري من الدراسة.

فقد تمّ إجراء المسح الاستطلاعي الشامل، وتحليل البيانات المتجمعة كافة من خلال الإجابة عن الاستبانات، واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة، وكان اعتماد الدراسة على الاستبانة التي تم تطويرها. وفيما يلي عرض تفصيلي لمنهجية الدراسة.

2.4 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الادارتين في جامعة تبوك (الادارة العليا والوسطى) بمستوى عميد كلية ووكيل كلية ورئيس قسم ومدير ادارة والبالغ عددهم ما يقارب (320) موظفاً (التقرير السنوي لجامعة تبوك 2015)، حيث تم أخذ عينة عشوائية بسيطة بنسبة (50%) من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع ما مجموعه (160) استبانة، استرجع منها (135) استبانة بنسبة استرجاع بلغت(85%)، وقد تم استبعاد(6) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك خضعت للتحليل (129) استبانة تشكل ما نسبته (96%) من الاستبانات المسترجعة، والجدول رقم (1) يبين وصفاً لخصائص لعينة الدراسة القابلة للتحليل:

جدول رقم (1)

وصف خصائص لعينة الدراسة الصالحة للتحليل

	المتغير	العدد	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	105	%81
	أنثى	24	%19
	مجموع	129	%100
المؤهل التعليمي	دبلوم	4	%4
	بكالوريوس	16	%12
	دراسات عليا	109	%84
	مجموع	129	%100
الخبرة	5 سنوات فاقل	17	%12
	6-10 سنوات	33	%26
	11-15 سنوات	47	%37
	16 فأكثر	32	%25
	مجموع	129	%100
المستوى الوظيفي	عميد	11	%8
	وكيل كلية	19	%14
	رئيس قسم	67	%51
	مدير دائرة	32	%27
	مجموع	129	%100

3.4 أداة الدراسة

تم تطوير استبانة لقياس أثر انشطة بطاقة الأداء المتوازن الاستراتيجية في تخطيط المسار الوظيفي، وتمت الاستعانة ببعض الفقرات الواردة في الدراسات السابقة (بوراس، 2016) (حجازي، 2015) (اليـاور، 2010) (السبيعي، 2010) (الفاضل، 2011) (عبدالرحمن، 2014) مع إجراء بعض التحليل والمقارنات وأجريت عليها التعديلات اللازمة لكي تناسب أهداف الدراسة، والملحق(أ) حيث يبين توزيع الفقرات على كل بعد من أبعاد الدراسة، وتكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء :

الجزء الأول : ويتضمن معلومات عن المتغيرات الشخصية وهي(النوع الاجتماعي، المؤهل الأكاديمي، الخبرة، المستوى الوظيفي).

الجزء الثاني : ويتضمن هذا الجزء فقرات تغطي متغير الدراسة المستقل انشطة بطاقة الأداء المتوازن الاستراتيجية والتي تمثله من الفقرات (1–28) موزعة كالآتي :

1. وضوح وترجمة الرؤية وتمثلها الفقرات (1–6).
2. الاتصال والربط وتمثلها الفقرات (7–13).
3. التخطيط وتحديد المستهدف وتمثلها الفقرات (14–21).
4. التغذية الراجعة والتعلم وتمثلها الفقرات (22–28).
5. أما المتغير التابع (تخطيط المسار الوظيفي فتمثله الفقرات(29–41) موزعة كالآتي:
6. المتطلبات الفردية وتمثلها الفقرات (29–34).
7. المتطلبات التنظيمية وتمثلها الفقرات (35–41).

4.4 صدق أداة الدراسة :

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أساتذة الإدارة المختصين، وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة، وتم الأخذ بملاحظاتهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة على نحو دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبانة في فقراتها والملحق(ب) يبين أسماء المحكمين.

5.4 ثبات الأداة:

جرى التأكد من ثبات الأداة، حيث جرى استخراج معامل الثبات، للأداة بصيغتها النهائية الكلية، ولكل بُعد من أبعاد الدراسة، وكانت النتائج كما هي في الجدول (2) الآتي:

جدول (2)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي للأداة ككل وكل بُعد من أبعاد الدراسة

الرقم	البعد		معامل الثبات Alpha
	أنشطة بطاقة الأداء المتوازن	*	*******
1	ترجمة الرؤية		0.84
2	الاتصال والربط		0.81
3	التخطيط وتحديد المستهدف		0.81
4	التغذية الراجعة والتعلم		0.81
	تخطيط المسار الوظيفي	*	*******
1	المتطلبات الفردية		0.84
2	المتطلبات التنظيمية		0.81

يلاحظ أن معامل الثبات لكافة أبعاد الدراسة كان مرتفعاً ومقبولاً لغاية إجراء هذه الدراسة.

6.1 المعالجة الإحصائية:

استخدمت الدراسة الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.16.1) في معالجة البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وفقاً للمعالجات الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة.
2. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)؛ لاختبار صلاحية نماذج الدراسة، وتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، وتحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.
3. اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance)؛ للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة، واختبار معامل الالتواء(Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي .

الفصل الرابع
عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

1.4 عرض النتائج

يتناول هذا الفصل عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، والتي تمثل قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكذلك الأهمية النسبية لأبعاد الدراسة، والفقرات المكونة لكل بُعد من هذه الأبعاد.

وصنفت الإجابات وفق مقياس (ليكرت Likert) للخيارات المتعددة الذي يحسب أوزان تلك الفقرات بطريقة خماسية على النحو الآتي:

1. (تنطبق بدرجة قليلة جداً) .
2. (تنطبق بدرجة قليلة) .
3. (تنطبق بدرجة متوسطة) .
4. (تنطبق بدرجة كبيرة) .
5. (تنطبق بدرجة كبيرة جداً) .

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية، سيتم التعامل معها على النحو التالي :

1. من 1.00 – أقل من 2.34 بدرجة منخفضة
2. من 2.34– اقل من 3.68 بدرجة متوسطة
3. 3.68– 5.00 بدرجة مرتفعة

4. 1.4 عرض النتائج:

السؤال الأول : ما مستوى تطبيق أنشطة بطاقة الأداء المتوازن (وضوح وترجمة الرؤية، الاتصال والربط، التخطيط وتحديد المستهدف، التغذية الراجعة والتعلم) في جامعة تبوك من وجهة نظر الادارتين (الادارة العليا والوسطى)؟.

للإجابة على السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لكل بعد من أبعاد أنشطة بطاقة الأداء المتوازن والجداول (3) يبين هذه المتوسطات والانحرافات المعيارية.

الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين لأنشطة بطاقة الأداء المتوازن الاستراتيجية

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
ترجمة الرؤية	3.56	.71	2	متوسط
الاتصال والربط	3.39	.90	4	متوسط
التخطيط وتحديد المستهدف	3.49	.92	3	متوسط
التغذية الراجعة والتعلم	83.6	.80	1	مرتفع
أنشطة بطاقة الأداء المتوازن الكلي	3.53	.78		متوسط

يلاحظ من خلال الجدول (3) متغير أنشطة بطاقة الأداء المتوازن الكلي قد جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.53)، حيث جاء بُعد التغذية الراجعة والتعلم جاء بدرجة مرتفعة، يليه بُعد ترجمة الرؤية في المرتبة الثانية وبُعد التخطيط وتحديد المستهدف في المرتبة الثالثة وأخيراً بُعد الاتصال والربط وجاء بدرجة متوسطة.

وفيما يلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للمتغيرات الفرعية لأنشطة بطاقة الأداء المتوازن :

أولاً: ترجمة الرؤية

جدول(4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات ترجمة الرؤية

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	لدى الجامعة رؤية مكتوبة وواضحة ولها إطار زمني محدد.	3.58	1.01	3	متوسط
2	تتبنى رؤية الجامعة تحقيق الريادة في تقديم البرامج الأكاديمية.	3.89	.99	1	مرتفع
3	تتضمن رؤية الجامعة تحقيق الأهداف التنموية في المجتمع.	3.68	1.02	2	مرتفع
4	تركز رؤية الجامعة على السعي لكسب ثقة المتعاملين معها.	3.27	1.11	6	متوسط
5	تتسم رؤية للجامعة بأنها هادفة للنمو وتستشرف المستقبل.	3.56	1.13	4	متوسط
6	تتمثل رؤية الجامعة في ادارة مجتمع المعرفة وتنظيمه.	3.37	1.08	5	مرتفع
	المتوسط الكلي	3.56	----	---	متوسط

يلاحظ من خلال الجدول(4) أن المتوسط الكلي جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.56)، وقد حلت الفقرة رقم(2) والتي تنص على" تتبنى رؤيـة الجامعـة تحقيق الريادة في تقديم البرامج الأكاديمية " في المرتبة الأولى وبمتوسـط حسـابي بلغ(3.89) وبدرجة مرتفعة، في حين حلت الفقرة رقم(4) والتي تنص على" تركـز رؤية الجامعة على السعي لكسب ثقة المتعاملين معها "في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ(3.27) وبدرجة متوسطة .

ثانيا: الاتصال والربط

جدول(5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات الاتصال والربط

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
7	تعمل الجامعة على تفعيل الاتصال الإداري من أجل توليد الأفكار التي تساعد في تحقيق استراتيجية الجامعة.	3.13	1.25	7	متوسط
8	تحرص الجامعة على ان تكون قنوات الاتصال اكثر وضوحاً بين جميع الكليات والأقسام.	3.31	1.24	5	متوسط
9	أن قنوات الاتصال المستخدمة في الجامعة بين الرئيس والمرؤوس توصل التعليمات والقرارات في الوقت المناسب.	3.36	1.06	3	متوسط
10	توفر الجامعة السياسات والأنظمة الإدارية لتسهيل إحداث عملية التغيير المرغوبة في الجامعة.	3.68	1.11	2	مرتفع
11	تعتمد الجامعة على الاتصالات الإدارية في توفير المعلومات حول المشاكل وسبل حلها.	3.34	1.04	4	متوسط
12	تعمل الجامعة على تحسين طريقة تدفق المعلومات وتوصيلها لكل مستويات الجامعة.	3.21	1.10	6	متوسط
13	تقوم الجامعة بربط تخطيط مواردها البشرية مع الأهداف العامة للجامعة.	3.71	1.01	1	مرتفع
	الكلي	3.39	---	----	متوسط

يلاحظ من خلال الجدول(5) أن المتوسط الحسابي الكلي جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.39)، وقد حلت الفقرة رقم(13) والتي تـنص علـى" تقـوم الجامعة بربط تخطيط مواردها البشرية مع الأهداف العامة للجامعة " فـي المرتبـة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ(3.71)، في حين حلت الفقرة رقم(7) والتـي تـنص

على" تعمل الجامعة على تفعيل الاتصال الإداري من أجل توليد الأفكار التي تساعد في تحقيق استراتيجية الجامعة "في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ(3.13).

ثالثا: التخطيط وتحديد المستهدف

جدول(6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات التخطيط وتحديد المستهدف

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
14	تلتزم إدارة الموارد البشرية في الجامعة بالتخطيط للموارد البشرية.	3.39	1.03	5	متوسط
15	تعمل الجامعة على تطوير البرامج التعليمية المعتمدة، بما يتناسب ومتطلبات سوق العمل.	3.42	1.01	4	متوسط
16	تسعى الجامعة في خطتها على استقطاب المتميزين من اعضاء الهيئة التدريسية والموظفين.	3.69	.94	1	مرتفع
17	تركز الخطة في الجامعة على تعزيز المشاركة بين الأكاديميين والطالب و واضعي السياسات وتطمح إلى التغيير لمواكبة التطور العالمي.	3.50	1.18	3	متوسط
18	تعبر الخطط عن طموحات الجامعة وتوجهاتها والاهداف الاستراتيجية التي تسعى لتحقيقها.	3.42	1.15	4	متوسط
19	القيم المدرجة في الخطة تمثل طموح الجامعة على الصعيد المحلي والعالمي.	3.50	1.16	3	متوسط
20	يتم تنفيذ حملة توعية لشرح الخطة والتعريف بها لجميع المعنيين قبل البدء بتنفيذها.	3.37	1.13	6	متوسط
21	يتم تشكيل لجان فرعية مهمتها تحديد الأهداف التفصيلية التي تتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للجامعة.	3.65	1.09	2	متوسط
	الكلي	3.49	---	---	متوسط

يلاحظ من خلال الجدول(6) أن المتوسط الحسابي الكلي جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.49)، حيث جاءت الفقرة رقم (16) والتي تنص على" تسعى الجامعة في خطتها على استقطاب المتميزين من اعضاء الهيئة التدريسية والموظفين " قد جاءت في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.69) في حين حلت الفقرة رقم(20) والتي تنص على" يتم تنفيذ حملة توعية لشرح الخطة والتعريف بها لجميع المعنيين قبل البدء بتنفيذها " في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.37).

رابعا: التغذية الراجعة والتعلم

جدول(7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات التغذية الراجعة والتعلم

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
22	تتم مراجعة استراتيجية الجامعة نتيجة للمعلومات المرتدة من البيئة المحيطة.	3.93	.96	1	مرتفع
23	تستخدم الجامعة المعلومات المرتدة في تطوير خططها واهدافها.	3.70	1.10	4	مرتفع
24	تساهم المعلومات المرتدة في مدى تحقيق التوافق بين الخطط و الاهداف للجامعة و كلياتها و أقسامها.	3.52	.97	5	متوسط
25	يتم متابعة الخطط و مراقبتها و اتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر ذلك.	3.32	1.04	7	متوسط
26	تتابع إدارة الجامعة القرارات للتأكد من تنفيذها بشكل سليم.	3.50	1.18	6	متوسط
27	توفر الجامعة البيئة التنظيمية للإبداع والابتكار.	3.89	.95	2	مرتفع
28	تتخذ الجامعة اجراءات فاعلة لتحقيق الانسجام بين العمليات الادارية و الاهداف العامة.	3.87	.96	3	مرتفع
	الكلي	3.68	---	---	مرتفع

يلاحظ من خلال الجدول(7) أن المتوسط الحسابي الكلي جاء بدرجة مرتفع وبمتوسط حسابي (3.68)، حيث جاءت الفقرة رقم (22) والتي تنص على" تتم مراجعة استراتيجية الجامعة نتيجة للمعلومات المرتدة من البيئة المحيطة " قد جاءت في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.93)، في حين حلت الفقرة رقم(25) والتي تنص على يتم متابعة الخطط و مراقبتها و اتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر ذلك " في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.32) .

السؤال الثاني: ما مستوى التخطيط للمسار الوظيفي (المتطلبات الفردية، المتطلبات التنظيمية) من وجهة نظر الادارتين (الادارة العليا و الوسطى) في جامعة تبوك ؟ .

للإجابة على السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لكل بُعد والجدول (8) تبين نتائج ذلك.

جدول(8)

المتوسطات الحسابية للتخطيط للمسار الوظيفي

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
المتطلبات الفردية	3.69	1.05	1	مرتفع
المتطلبات التنظيمية	3.64	.88	2	متوسط
تخطيط المسار الوظيفي الكلي	3.66	.93		متوسطة

يلاحظ من خلال الجدول (8) أن المتوسط الكلي لتخطيط المسار الوظيفي جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.66) وأن بُعد المتطلبات الفردية جاء في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.69)، وحل بُعد المتطلبات التنظيمية ثانيا بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.66) .

فيما يلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات كل بُعد من أبعاد تخطيط المسار الوظيفي :

أولاً: المتطلبات الفردية

جدول(9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات المتطلبات الفردية

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
29	كان لدي حرية في اختيار وظيفتي الحالية بالجامعة .	33.6	1.17	6	متوسط
30	يوجد صلة بين الخبرة التي أمتلكها وطبيعة الوظيفة التي أؤديها في الجامعة .	73.6	1.18	3	مرتفع
31	توفر لي وظيفتي فرص تبادل المعلومات والخبرات مع الزملاء.	3.65	1.20	4	متوسط
32	اقوم بتقييم اهتمامتي ومهاراتي من اجل الوصول الى فرص وظيفية افضل.	3.77	1.20	1	مرتفع
33	تحقق لي وظيفتي مكانة ومنزلة اجتماعية جيدة تتناسب مع طموحاتي.	3.65	1.25	5	متوسط
34	أصبحت قادراً على اتخاذ قرارات تتعلق بمستقبلي الوظيفي نتيجة معرفتي بفرص الترقي المتاحة في الجامعة	3.69	1.24	2	مرتفع
	الكلي	3.69	---	---	مرتفع

يلاحظ من خلال الجدول(9) أن المتوسط الحسابي الكلي جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.69)، حيث الفقرة رقم (32) والتي تنص على" اقوم بتقييم اهتمامتي ومهاراتي من اجل الوصول الى فرص وظيفية افضل " قد جاءت في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.77)، في حين حلت الفقرة رقم(29) والتي تنص على" كان لدي حرية في اختيار وظيفتي الحالية بالجامعة " في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.63) .

ثانياً: المتطلبات التنظيمية

جدول(10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد المتطلبات التنظيمية

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
35	تعمل الجامعة على توفير المناخ الملائم للاستقرار والأمان الوظيفي.	3.66	1.39	4	متوسط
36	تعمل الجامعة على تعزيز بُعد التدريب والتأهيل العلمي في الجامعة لتنفيذ برامج الترقية.	3.58	1.41	6	متوسط
37	توفر الجامعة المعلومات اللازمة بشأن الفرص الوظيفية ومتطلباتها وحوافزها.	3.42	1.10	7	متوسط
38	تحرص الجامعة على إلحاق كل موظف في الوظيفية التي تناسب مؤهلاته واهتماماته.	3.73	.99	2	متوسط
39	تقوم الجامعة بالتوعية الاجتماعية وتوفير المعلومات اللازمة حول فرص العمل المستقبلية.	3.68	1.10	3	متوسط
40	تراعي إدارة الجامعة الموضوعية في برامج الترقية التي تنفذها.	3.60	1.07	5	متوسط
41	تركز الجامعة على متابعة الالتزام بالقوانين والتشريعات المنصوص عليها .	3.75	1.12	1	مرتفع
	الكلي	3.64	---	--	متوسط

يلاحظ من خلال الجدول(10) أن المتوسط الحسابي الكلي جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.64)، الفقرة رقم (41) والتي تنص على" تركز الجامعة على متابعة الالتزام بالقوانين والتشريعات المنصوص عليها " قد جاءت في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.75)، في حين حلت الفقرة رقم(37) والتي تنص على "توفر الجامعة المعلومات اللازمة بشأن الفرص الوظيفية ومتطلباتها وحوافزها " في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.42).

2.4 اختبار الفرضيات :

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، قام الباحث بإجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك على النحو التالي: تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factory)(VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين(VIF) للقيمة(10) وقيمة اختبار التباين المسموح(Tolerance) أكبر من(0.05) وتم أيضاً التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي(Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء(Skewness) مراعين أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن(1). والجدول (11) يبين نتائج هذه الاختبارات.

الجدول(11)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

الأبعاد الفرعية	VIF	Tolerance	Skewness
ترجمة الرؤية	3.213	.311	0.298
الاتصال والربط	6.679	.150	0.243
التخطيط وتحديد المستهدف	7.998	.125	0.232
التغذية الراجعة والتعلم	4.366	.229	0.301

نلاحظ من الجدول(11) أن قيم اختبار معامل تضخم التبـــاين(VIF) لجميـــع المتغيرات تقل عن(10) وتتراوح بين(7.998 -3.213)، وأن قيم اختبار التبـــاين المسموح (Tolerance) تراوحت بين(0.125- 0.311)، وهي أكبر من(0.05) ويعـــد هـــذا مؤشـــراً علـــى عـــدم وجـــود ارتبـــاط عـــالٍ بـــين المتغيـــرات المستقلة(Multicollinearity)، وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعـــي باحتساب معامل الالتواء(Skewness)، حيث كانت القيم أقل من (1) وتراوحـــت بين(0.232-0.301).

جدول (12)

نتائج تحليل التباين للإنحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.

المتغير التابع	درجات الحرية	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
المتطلبات الفردية	(4، 124)	0.891	*252.119	0.000
المتطلبات التنظيمية	(4، 124)	0.874	*214.283	0.000
تخطيط المسار الوظيفي	(4، 124)	0.938	*470.981	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (12) صلاحية نموذج اختبار فرضيات الدراسة، ونظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ودرجات حرية (4, 124)، وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضيات الدراسة على النحو التالي:

فرضية الدراسة الرئيسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأنشطة بطاقة الأداء المتوازن كاطار استراتيجي (وضوح وترجمة الرؤية، التوصل والربط، التخطيط وتحديد المستهدف، التغذية الراجعة) في التخطيط الاستراتيجي للمسار الوظيفي (المتطلبات الفردية، المتطلبات التنظيمية) في جامعة تبوك في المملكة العربية السعودية.

لاختبار الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد والجدول(13) يبين نتائج التحليل:

جدول رقم (13)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أنشطة بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط للمسار الوظيفي

البُعد المستقل	معامل التحديد R^2	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
ثابت الانحدار	0.565	-.163	.108		-1.500	.136
ترجمة الرؤية		.138	.053	.105	*2.626	.010
الاتصال والربط		.398	.060	.385	*6.677	.000
التخطيط وتحديد المستهدف		.434	.064	.428	*6.776	.000
التغذية الراجعة والتعلم		.124	.054	.107	*2.287	.024

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (13)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن الأبعاد الفرعية (وضوح وترجمة الرؤية، التوصل والربط، التخطيط وتحديد المستهدف، التغذية الراجعة) كان لها أثر في تخطيط المسار الوظيفي ، بدلالة معاملات(Beta) لهذه المتغيرات كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم(t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والظاهرة في الجدول على التوالي، هي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)، ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأنشطة بطاقة الأداء المتوازن كاطار استراتيجي (وضوح وترجمة الرؤية، التوصل والربط، التخطيط وتحديد المستهدف، التغذية الراجعة والتعلم) في التخطيط الاستراتيجي للمسار الوظيفي (المتطلبات الفردية، المتطلبات التنظيمية) في جامعة تبوك في المملكة العربية السعودية.

حيث تبين وجود أثر للأبعاد الفرعية (وضوح وترجمة الرؤية، التوصل والربط، التخطيط وتحديد المستهدف، التغذية الراجعة والتعلم) في تخطيط المسار الوظيفي.

وتم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجيStepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد أنشطة بطاقة الأداء المتوازن (وضوح وترجمة الرؤية، التوصل والربط، التخطيط وتحديد المستهدف، التغذية الراجعة والتعلم) في تخطيط المسار الوظيفي، والجدول (14) يبين ذلك:

جدول (14)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بتخطيط المسار الوظيفي من خلال أنشطة بطاقة الأداء المتوازن كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	B	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الثابت		-.163	-1.500	.136
التخطيط وتحديد المستهدف	.898	.434	6.776	.000
التخطيط وتحديد المستهدف والاتصال والربط	.925	.398	6.677	.000
التخطيط وتحديد المستهدف والاتصال والربط وترجمة الرؤية	.936	.138	2.626	.010
التخطيط وتحديد المستهدف والاتصال والربط وترجمة الرؤية والتغذية الراجعة والتعلم	.938	.124	2.287	.024

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

يتضح من الجدول (14) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن بعد التخطيط وتحديد المستهدف قد احتل المرتبة الأولى، ودخل ثانيا بعد(الاتصال والربط)، ودخل ثالثاً بعد (ترجمة الرؤية) يليه بعد (التغذية الرتجعة والتعلم)، وقد فسرت مجتمعة من التباين ما مقداره (93.8) من التباين في تخطيط المسار الوظيفي.

فرضية الدراسة الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأنشطة بطاقة الأداء المتوازن كاطار استراتيجي (وضوح وترجمة الرؤية، التوصل والربط، التخطيط وتحديد المستهدف، التغذية الراجعة والتعلم)

في تحقيق المتطلبات الفردية كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي للمسار الوظيفي في جامعة تبوك في المملكة العربية السعودية.

لاختبار الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد والجدول(15) يبـين نتـائج التحليل:

جدول رقم (15)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أنشطة بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط للمتطلبات الفردية كأحد أبعاد لتخطيط المسار الوظيفي

البُعد المستقل	معامل التحديد R^2	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
ثابت الانحدار	0.874	-.560	.176		-3.189	.002
ترجمة الرؤية		.243	.085	.164	*2.858	.005
الاتصال والربط		.500	.097	.427	*5.178	.000
التخطيط وتحديد المستهدف		.391	.104	.341	*3.774	.000
التغذية الراجعة والتعلم		.083	.088	.063	.948	.345

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (15)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن الأبعاد الفرعية (وضوح وترجمة الرؤية، التوصل والربط، التخطيط وتحديد المستهدف) كان لها أثر في المتطلبات الفردية كأحد ابعاد تخطيط المسار الوظيفي، بدلالة معاملات(Beta) لهذه المتغيرات كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم(t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مسـتوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والظاهرة في الجدول على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)، ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر لأنشطة بطاقة الأداء المتوازن كاطار استراتيجي (وضوح وترجمة الرؤية، التوصل والربط، التخطيط وتحديد المستهدف، التغذية الراجعة والتعلم) في تحقيق المتطلبات الفردية كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي للمسار الوظيفي في جامعة تبوك في المملكة العربية السعودية.

حيث تبين وجود أثر للأبعاد الفرعية (وضوح وترجمة الرؤيـــة، التوصـــل والربط، التخطيط وتحديد المستهدف) في المتطلبات الفردية وخرج متغير (التغذية الراجعة والتعلم) .

وتم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجيStepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد أنشطة بطاقة الأداء المتوازن (وضوح وترجمة الرؤية، التوصل والربط، التخطيط وتحديد المستهدف) في المتطلبات الفردية كأحد ابعاد تخطيط المسار الوظيفي والجدول (16) يبين ذلك:

جدول (16)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالمتطلبات الفردية كأحد أبعاد تخطيط المسار الوظيفي من خلال أنشطة بطاقة الأداء المتوازن كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R2 معامل التحديد	b	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالةt
الثابت		-.533	-3.077	.003
التخطيط وتحديد المستهدف	.824	.416	4.161*	.000
التخطيط وتحديد المستهدف والاتصال والربط	.856	.510	5.311*	.000
التخطيط وتحديد المستهدف والاتصال والربط وترجمة الرؤية	.873	.287	*4.020	.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

يتضح من الجدول (16) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المســتقلة فــي معادلة الانحدار، فإن بعد التخطيط وتحديد المستهدف قد احتــل المرتبــة الأولــى، ودخل ثانيا بعد(الاتصال والربط) ودخل ثالثاً بعد (ترجمة الرؤية) حيث فسرت مع المتغيرين السابقين ما مقداره(87.3%) من التباين بالمتطلبات الفردية كأحد أبعــاد تخطيط المسار الوظيفي.

فرضية الدراسة الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأنشطة بطاقة الأداء المتوازن كاطار استراتيجي (وضــوح وترجمــة الرؤية، التوصل والربط، التخطيط وتحديد المستهدف، التغذية الراجعة والــتعلم)

في تحقيق المتطلبات التنظيمية كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي للمسار الوظيفي في جامعة تبوك في المملكة العربية السعودية.

لاختبار الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد والجدول(17) يبين نتائج التحليل:

جدول رقم (17)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أنشطة بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط للمتطلبات التنظيمية كأحد أبعاد لتخطيط المسار الوظيفي

البُعد المستقل	معامل التحديد R^2	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
ثابت الانحدار	0.891	.178	.137		1.298	.197
ترجمة الرؤية		.048	.066	.039	.724	.471
الاتصال والربط		.312	.075	.318	*4.135	.000
التخطيط وتحديد المستهدف		.471	.081	.489	*5.823	.000
التغذية الراجعة والتعلم		.159	.068	.144	*2.324	.022

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (17)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن الأبعاد الفرعية (التوصل والربط، التخطيط وتحديد المستهدف، التغذية الراجعة) كان لها أثر في المتطلبات التنظيمية كأحد ابعاد تخطيط المسار الوظيفي، بدلالة معاملات(Beta) لهذه المتغيرات كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم(t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والظاهرة في الجدول على التوالي هي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)، ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر لأنشطة بطاقة الأداء المتوازن كاطار استراتيجي (وضوح وترجمة الرؤية، التوصل والربط، التخطيط وتحديد المستهدف، التغذية الراجعة والتعلم) في تحقيق المتطلبات التنظيمية كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي للمسار الوظيفي في جامعة تبوك في المملكة العربية السعودية.

حيث تبين وجود أثر للأبعاد الفرعية (التوصل والربط، التخطيط وتحديد المستهدف، التغذية الراجعة والتعلم) في المتطلبات التنظيمية.

وتم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجيStepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد أنشطة بطاقة الأداء المتوازن (التوصل والربط، التخطيط وتحديد المستهدف، التغذية الراجعة والتعلم) في المتطلبات التنظيمية كأحد ابعاد تخطيط المسار الوظيفي والجدول (18) يبين ذلك:

جدول (18)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالمتطلبات التنظيمية كأحد أبعاد تخطيط المسار الوظيفي من خلال أنشطة بطاقة الأداء المتوازن كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	b	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الثابت		.221	1.791	.076
التخطيط وتحديد المستهدف	.862	.479	*5.996	.000
الاتصال والربط	.881	.312	*4.146	.000
التغذية الراجعة والتعلم	.890	.186	*3.244	.002

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

يتضح من الجدول (18) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن بعد التخطيط وتحديد المستهدف قد احتل المرتبة الأولى، ودخل ثانيا بعد(الاتصال والربط) ودخل ثالثاً بعد (التغذية الراجعة والتعلم) حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره(89%) من التباين بالمتطلبات التنظيمية كأحد أبعاد تخطيط المسار الوظيفي.

الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة لتخطيط المسار الوظيفي من وجهة نظر العاملين في جامعة تبوك في المملكة العربية السعودية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الخبره، المستوى الوظيفي).

(1) بالنسبة النوع الاجتماعي

تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent T Test) والجدول (19) يبين ذلك:

جدول(19)

نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين تصورات المبحوثين لتخطيط المسار الوظيفي تبعا للنوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة(ت)	الدلالة
ذكر	105	3.53	0.75	122	0.093	.926
أنثى	24	3.51	0.89			

تشير النتائج في الجدول(18) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05≥α) بين متوسطات بين تصورات المبحوثين لتخطيط المسار الوظيفي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي حيث كانت قيمة (ت) 0.093 لصالح الذكور.

(2) بالنسبة المؤهل العلمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار(ف) الأحادي للفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة لتخطيط المسار الوظيفي تبعاً للمؤهل العلمي والجدول(20) يبين ذلك:

جدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار(ف) الأحادي للفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة لتخطيط المسار الوظيفي تبعاً للمؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
دبلوم	4	2.0536	.33056	بين المجموعات	9.044	2	4.522	8.256	.000
بكالوريوس	16	3.5379	.70848	الخطأ	69.014	126	.548		
دراسات عليا	109	3.5845	.75251	الكلي	78.059	128			

يتضح من الجدول(20) وجود فروق في تخطيط المسار الوظيفي من وجهة نظر المبحوثين تعزى للمؤهل العلمي، حيث كانت قيمة (ف) = (8.256)،

ولمعرفة اتجاه الفروق تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية والجدول(21) يبين النتائج:

جدول (21)

نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لدلالة الفروق لتخطيط المسار الوظيفي من وجهة نظر المبحوثين تبعاً للمؤهل العلمي

البُعد	المؤهل العلمي (أ)	المؤهل العلمي (ب)	متوسط الفروق	الخطأ	مستوى الدلالة
تخطيط المسار الوظيفي	دبلوم	بكالوريوس	-1.48438*	.41372	.002
		دراسات عليا	-1.53096*	.37677	.000
	بكالوريوس	دراسات عليا	-.04659	.19814	.973

* تعني ذات دلالة إحصائية عند مستوى (≤0.05)

يتضح من الجدول(21) أن الفروق في تخطيط المسار الوظيفي من وجهة نظر المبحوثين هي بين من مؤهلاتهم العلمية (دبلوم) من ناحية ومن مؤهلاتهم (بكالوريوس) و(دراسات عليا) من ناحية أخرى ولصالح من مؤهلاتهم العلمية (بكالوريوس والدراسات عليا).

(3) بالنسبة للخبرة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار(ف) الأحادي للفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة لتخطيط المسار الوظيفي تبعاً لسنوات الخبرة والجدول (22) يبين ذلك:

جدول(22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار(ف) الأحادي للفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة لتخطيط المسار الوظيفي تبعاً تبعاً للخبرة

الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة(ف)	مستوى الدلالة
5 سنوات فاقل	17	2.6912	.65647	بين المجموعات	14.731	3	4.910		
6-10	34	3.7279	.65613	الخطأ	63.327	125	.507	9.693	.000
11-15	47	3.7044	.72046	الكلي	78.059	128			
16 فأكثر	31	3.5138	.78206						

يتضح من الجدول(22) وجود فروق في تخطيط المسار الوظيفي من وجهة نظر المبحوثين تعزى للمستوى الوظيفي، حيث كانت قيمة (ف) = (9.693) .

ولمعرفة اتجاه الفروق تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية والجدول(23) يبين النتائج:

جدول(23)

نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لدلالة الفروق لتخطيط المسار الوظيفي من وجهة نظر المبحوثين تبعاً لسنوات الخبرة

الخبرة(أ)	الخبرة(ب)	متوسط الفروق	الخطأ	مستوى الدلالة
5 سنوات فاقل	6-10	-1.03676*	.21143	.000
	11-15	-1.01323*	.20145	.000
	16 فأكثر	-.82265	.21481	.006
6-10 سنوات	11-15	.02353	.16025	.999
	16 فأكثر	.21412	.17676	.690
11-15	16 فأكثر	.19058	.16469	.720

* تعني ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05)

نلاحظ من الجدول (23) أن الفروق بين من خبرتهم (5 سنوات فأقل) من ناحية ومن خبرتهم (6-10) و(11-15) و(16 فأكثر) من ناحية أخرى ولصالح من سنوات خبرتهم**(6-10) وممن سنوات خبراتهم من (11-15).**

(4) بالنسبة للمستوى الوظيفي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار(ف) الأحادي للفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة لتخطيط المسار الوظيفي تبعاً **للمستوى الوظيفي** والجدول(24) يبين ذلك:

جدول (24)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار(ف) الأحادي للفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة لتخطيط المسار الوظيفي تبعاً للمستوى الوظيفي

الرتبة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة(ف)	مستوى الدلالة
عميد	11	3.9838	.88603	بين المجموعات	11.205	3	3.735		
وكيل	19	3.9361	.47479	الخطأ	66.853	125	.535	6.984	.000
رئيس قسم	32	3.7020	.64117	الكلي	78.059	128			
مدير ادارة	67	3.2607	.79964						

يتضح من الجدول(24) وجود فروق في تخطيط المسار الوظيفي من وجهة نظر المبحوثين تعزى للمستوى الوظيفي، حيث كانت قيمة (ف) = (6.984)،

ولمعرفة اتجاه الفـــروق تـــم اســـتخدام اختبـــار (LSD) للمقارنـــات البعديـــة والجدول(25) يبين النتائج:

جدول(25)

نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لدلالة الفروق لتخطيط المسار الوظيفي من وجهة نظر المبحوثين تبعاً للمستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي (أ)	المستوى الوظيفي (ب)	متوسط الفروق	الخطأ	مستوى الدلالة
عميد	وكيل	.04768	.27707	.999
	رئيس قسم	.28176	.25561	.750
	مدير ادارة	.72311*	.23791	.030
وكيل	رئيس قسم	.23408	.21181	.748
	مدير ادارة	.67543*	.19008	.007
رئيس قسم	مدير ادارة	.44135	.15715	.053

* تعني ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05)

نلاحظ من الجدول (25) أن الفروق بين من مستوياتهم الوظيفية (عميد) و(وكيل) و(رئيس قسم) و(مدير ادارة) أن لصالح من مستوياتهم الوظيفية (مدير ادارة).

3.4 مناقشة النتائج:

أولاً: أشارت النتائج إلى أن مستوى تطبيق أنشطة بطاقة الأداء المتوازن (وضوح وترجمة الرؤية، الاتصال والربط، التخطيط وتحديد المستهدف، التغذية الراجعة والتعلم) في جامعة تبوك من وجهة نظر الادارتين (الادارة العليا و الوسطى قد جاءت بدرجة متوسطة، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن حصول مستوى تطبيق انشطة بطاقة الأداء المتوازن بالمستوى المتوسط لا يعني التقليل من شأن استراتيجية هذه الجامعات في ضبط أداء هذه الجامعات وسعيها لتقديم أنظمة ادارية وخطط استراتيجية وفق رؤيتها واستراتيجيتها، بل أن الطموحات التي يسعى اليها

المبحوثين هو تحقيق مزيد من الريادة والتميز في تنفيذ خططها، وهذا واضح في كثير من خلال تنفيذ المزيد من الخطط والبرامج الاستراتيجية والتي يتم من خلالها في هذه الجامعة اتخاذ التدابير التي تحقق رفع المستوى الأكاديمي والبحث العلمي الإبداعي الذي يخدم المجتمع ويسهم في بناء اقتصاد المعرفة، من خلال تحقيق الريادة والتميز في مجالات متعددة، سواء كان ذلك من خلال تقديم رؤية واستراتيجية واضحة تتسم بأنها هادفة للنمو وتستشرف المستقبل تعبر عن طموحات وتطلعات الجامعة من خلال رؤية تحقيق الريادة في تقديم البرامج الأكاديمية تتمثل في ادارة مجتمع المعرفة وتنظيمه وتحقيق الأهداف التنموية في المجتمع ، أو من خلال تحسين وتوضيح قنوات الاتصال بين العاملين التي توصل التعليمات والقرارات في الوقت المناسب وتوفير الأنظمة الإدارية لتسهيل إحداث عملية التغيير المرغوبة في الجامعة.

وكذلك الخطط والبرامج التي تعبر عن طموحات الجامعة وتوجهاتها والاهداف الاستراتيجية التي تسعى لتحقيقها من خلال تطويرها للبرامج التعليمية المعتمدة، بما يتناسب ومتطلبات سوق العمل، عوضاً عن مراجعتها للمعلومات المرتدة من البيئة والتي تسعى من خلالها الى تطوير خططها وأهدافها واتخاذ اجراءات فاعلة لتحقيق الانسجام بين عملياتها الادارية وأهدافها العامة ويرى الباحث أن النتائج جاءت متوافقة نسبيا بالرغم أن ما بحثته تلك الدراسات هي ابعاد بطاقة الاداء المتوازن وليست انشطة بطاقة الأداء وهذه الدراسات السابقة (سفر، 2012) (حجازي، 2015).

واما بخصوص حصول متغير التغذية الراجعة والتعلم على مرتبة وبمتوسط مرتفع يمكن تفسير مثل هذه النتيجة أن الجامعات السعودية وخاصة جامعة تبوك أولت المزيد من الاهتمام في آلية متابعة ورصد إنجازات الجامعة في مختلف المجالات وفق الخطة الاستراتيجية لهذه الجامعة رصد كافة مؤشرات التطوير للجامعة، ومتابعة خطوات تقدم وحدات الجامعة في تنفيذ الخطط الإستراتيجية واتخاذ التدابير المناسبة تجاه الجهات التي تعاني بطء الإجراءات التنفيذية للخطة، بما في ذلك توجيه الدعم والمشورة، وتقديم تقارير دورية واضحة ومحددة ودقيقة

تحدد مراحل تقدم الخطة التنفيذية لخطة الجامعة مما يزيد من حرص جميع هذه الوحدات على تسجيل مراحل تقدم خطتها، وتمكين متخذي القرار من الحصول على كافة البيانات المتعلقة بالخطط الإستراتيجية لكل وحدات الجامعة .

واما بخصوص حصول متغير الاتصال والربط على أقل مستوى وبدرجة متوسطة هو ان قنوات الاتصال داخل الجامعة بحاجة الى ان تكون أكثر وضوحاً وكذلك السياسات والانظمة الادارية لتسهيل احداث عملية التغيير المرغوبة والعمل على تخفيف القيود وتوفير المعلومات الضرورية للعاملين وذلك للقيام بدورهم بكفاءة وفعالية، وقد يرجع ذلك الى وجود بعض الجمود في التعليمات ووجود بعض اشكال الروتين والبيروقراطية وبعض القيود في عمليات الاتصالات والصلاحيات والحصول على المعلومات الضرورية لادامة العمل في مختلف المستويات الادارية.

ثانيـــاً :اشارت النتائج الى أن مستوى التخطيط للمسار الوظيفي (المتطلبات الفردية، المتطلبات التنظيمية) من وجهة نظر الادارتين (الادارة العليا و الوسطى) في جامعة تبوك جاء بدرجة متوسطة، فقد حلت المتطلبات الفردية على مستوى مرتفع بينما المتطلبات التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة .

ويمكن تفسير ذلك الى أن تخطيط المسار الوظيفي تأخر الاهتمام به مقارنة بالمسائل الإدارية الأخرى، رغم وجود المسار الوظيفي في حياة الموظفين علـــى جميع مراحل الوظيفة التي يمر بها الموظف ووجود بعض العوامل التي ســاهمت في التأخر بالاهتمام به سواء كانت بغموض مفهــوم تخطــيط المســار الــوظيفي وارتباطه بتنمية وتطوير وادارة المسار الوظيفي والتخطيط الاستراتيجي للمــوارد البشرية، علاوة على عدم اعتبار تخطيط المسار الوظيفي من المهام والمسؤوليات للمدراء ونقص مهاراتهم في ارشاد العاملين في ارشاد العاملين ومســاعدتهم فـــي تخطيط وتنمية مساراتهم الوظيفية، وقد وافقت هذه الدراسة بعض الدراسات نسبيا (بوراس، 2016) (الياور، 2010) (السبيعي، 2010).

وأما بخصوص حصول متغير المتطلبات الفردية على مستوى مرتفع والمتطلبات التنظيمية على مستوى متوسط ان المتطلبات الفردية تمثل في ظل الظروف المتغيرة التي تواجه المؤسسات في الوقت الحالي وتغير أسس التنافس،

وظهور التحالفات والتكتلات العملاقة، والتوجه نحو الخصخصة، واعادة هيكلة المؤسسات كل هذا دعى الفرد الى الاهتمام بتخطيط مساره الوظيفي باعتباره هو المسؤول المباشر عن تخطيط وتنمية مساره الوظيفي خاصة في بعض انظمة الخدمة المدنية التي تعمل تنمية الفرد بنفسه، وان مشاركة الأفراد في عملية تخطيط المسار الوظيفي على المستوى الشخصي هي مسألة في غاية الأهمية نظرًا لأن مثل هذه العملية تكون موجهة بالدرجة الأساسية نحو الأفراد، كما أنها تتم بجهود إنسانية فردية وجماعية، كما ,يجب أن ترتبط عملية التخطيط للمسار الوظيفي بنظم الحوافز والتقييم والتطوير والأداء والتقدم الوظيفي وأن التخطيط سوف يعمل على تعزيز مستوى الوضوح في المسار و يقلل من احتمال ارتكاب الأخطاء في القرارات المتعلقة بالعمل بالرغم أن عملية التخطيط هي عملية مشتركة بين المنظمة والفرد الا انها بالمقام الاول من مهام الأفراد انفسهم.

فتخطيط المسارات الوظيفية هي عملية تنطوي على مسؤولية مشتركة بين المنظمة والموظف تتولاها إدارة الموارد البشرية ورسم الأطر العامة التي على أساسها يتحدد المستقبل الوظيفي للموارد البشرية العاملة في المنظمة، والعمل على تحديد المهارات المطلوبة من تعليم وتدريب أو تحديد الوقت الزمني لعبور الى مراحل جديده في مسار الموظف الوظيفي، فغياب جهود تخطيط المسار الوظيفي يفرض قيوداً على حركة ترقية ونقل العاملين، مما قد يضر بالصالح منهم، بعكس تفعيل جهود تخطيط وتنمية المسار الوظيفي التي تساعد على إطلاق إمكانيات الأفراد وتشجعهم على الابتكار والإبداع.

ثالثا : اشارت النتائج الى وجود اثر لأنشطة بطاقة الاداء المتوازن في تخطيط المسار الوظيفي بابعاده (المتطلبات الفردية والتنظيمية) ويمكن تفسير ذلك أن كثير من المؤسسات تواجه مشكلات مرتبطة بتطبيق استراتجييها وتجد صعوبة في تحويل الإستراتيجية إلى نشاطات عملية قابلة للقياس وقد يرجع هذا الفشل في تطبيق الإستراتيجية وإلى أن الإستراتيجية لا تكون مدركة ولا وان النشاطات التي تنجم عن التوجهات الإستراتيجية ليست محددة بوضوح، لذلك فإن استخدام أنشطة بطاقة الأداء المتوازن يكون له دورا فاعلا على امتداد مراحل الخطط الاستراتيجية

للمنظمات، ومن هذه الاستراتيجيات التخطيط للمسارات الوظيفية للأفراد، فوجود بطاقة الأداء المتوازن في تخطيط المسارات الوظيفية تبدأ بتحديد الإستراتيجية المناسبة التي ستتبناها المنظمة، و من ثم يسهل ترجمة رسالة المنظمة إلى أهداف قابلة للقياس و التقييم، فبطاقة الأداء المتوازن هي نظام للإدارة الإستراتيجية تسمح للمنظمة بإشراك الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل مع قياسات ذات الأجل القصير، و تمكن من خلق اتفاق حول الرؤية و الإستراتيجية وتحقيق الاتصال و الانسجام الذي يسهل جهود الإدارة العامة في توضيح الإستراتيجية و شرحها و ربطها مع أهداف موظفيها وفقا لنشاطاتها.

والتخطيط للمسارات الوظيفية أحد انشطتها الهامة والتي تتألف من الأنشطة التي يكون فيها الفرد منهمكًا في تكوين خياراته مثل المهنة، المنظمة التعيين في وظيفة، وتطوير الذات وتقييم الذات، وتقييم فرص المسار المتاحة، وإعداد استراتيجية لمساره مع خطة للتنفيذ.

كل ذلك يشكل مفتاحًا أساسيًا ليتمكن الفرد من تطوير مسار شخصي له، فوجود أنشطة بطاقة الأداء المتوازن يعمل على تنمية وتخطيط المسار الوظيفي بحيث، ينمي الفرد من خلالها مفهومه الذاتي لهويته المهنية التي تحدد بصورة واضحة ماهية مواهبه وقدراته ودوافعه واتجاهاته وقيمه، وكلما تقدم الفرد في مساره ترسخت لديه بعض الثوابت المرتبطة بهويته الوظيفية وبالتالي فان وجود أنشطة بطاقة الأداء المتوازن ستعمل على تحويل هذه المعلومات إلى حقول مسارات عامة، وأهداف وظيفة محددة قصيرة وطويلة المدى، وتعمل على وتطوير خطط عمل لمتابعة تلك الأهداف وتحديد أية عقبات أو فرص ربما ترتبط بذلك وبالتالي اختبار إمكانات المسار أمام حقائق العمل في المنظمة أو في سوق العمل نفسه.

رابعاً: دلت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المبحوثين لتخطيط المسار الوظيفي تبعا للمتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي).

بالنسبة للنوع الاجتماعي فقد كانت الفروق في تصورات المبحوثين لتخطيط المسار الوظيفي لصالح الذكور فيمكن تفسير ذلك أن الفرص التي تتوفر للذكور أكثر من الاناث سواء كان ذلك من خلال تنمية القدرات والسعي للبحث عن فرص وظيفية أو التخطيط للمسار الوظيفي نتيجة عدم وجود المعيقات التي تتعرض لها الاناث سواء كان ذلك في تخطيط مسارهن الوظيفي وترقيتهن واستلامهن لوظائف قد لا تتلائم مع احتياجاتهن الاجتماعية والتي قد لا تكون متوفرة عند الذكور.

اما المؤهل العلمي فكانت الفروقات لصالح ممن يحملون شهادات بكالوريوس ودراسات عليا، فالحاصل على شهادة بكالوريوس يسعى لتطوير نفسه ويسعى لتخطيط مساره الوظيفي اكثر ممن يحملون شهادة الدبلوم كون الفرص تتوفر اكثر ممن مؤهلاتهم أقل، وكذلك ممن يحملون مؤهلات دراسات عليا فهم معنيين بتخطيط مسارهم الوظيفي، فهم بطبيعة الحال لم يصلوا لهذه الدرجات والمستويات الوظيفية الحالية بدون تخطيط لمساراتهم الوظيفية.

أما بخصوص متغير الخبرة ووجود فروق لصالح ممن خبرتهم من (6–10) سنوات وكذلك ممن خبراتهم (11–15) سنه، فهذه الفترات يتمتع فيها صاحبوها في الفترة التي قد تكون لها الاثر في احداث تغيير في مساراتهم الوظيفية فهي ليست بالفترة القليلة التي قد لا يتوفر لصاحبها الخبرة الكافية في التخطيط للمسار الوظيفي وليست بالطويلة التي يمكن ان يكتفي صاحبها في عدم التخطيط للمسار الوظيفي في الوضع المناسب كونه حصل على معظم الميزات والفرص التي لم يحصل عليها آخرون خبراتهم العملية أقل.

وجود فروق في تصورات المبحوثين للتخطيط المسار الوظيفي تعزى للمستويات الوظيفي والتي كانت لصالح ممن مستوياتهم الوظيفية (مدير ادارة) فيمكن تفسير ذلك ان هؤلاء الأشخاص ممن يحتلون هذه المستويات قد تتوفر لهم المعرفة الكافية بفرص الترقي والسعي للمثابرة أكثر من باقي المستويات الأكاديمية وقد تكون هذه المستويات على قدر عال من التنسيق بينها وبين المستويات الأعلى منها وصلابة الاتصالات والتماسك بينها، مقارنةَ بباقي المستويات الأخرى من المستويات الوظيفية.

4.4 التوصيات :

1. تعزيز ودعم استفادة ادارات الجامعة من التجارب الدولية في تطبيق نظريات وأساليب وإجراءات التغيير والتطوير مثل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من خلال الوقوف على انشطتها بشكل واضح وفعال من خلال السعي لتوضيح رؤية الجامعة لكسب ثقة المتعاملين معها وتركيز على أهمية تعزيز المشاركة بين العاملين والادارات العليا لتسهيل إحداث عملية التغيير المرغوبة في الجامعة.
2. إدراك الجامعات لأهمية البعد الاستراتيجي لثقافة المنظمة الداعمة لتطبيق مؤشرات قياس الأداء من خلال مزيد من توضيح رؤية للجامعة لكافة العاملين وان تكون هادفة للنمو وتستشرف المستقبل من خلال تحقيق الأهداف التنموية في المجتمع و من خلال تحديد واضح لخطط العمل والتحكم بها نحو التحسين المستمر.
3. ضرورة تبني الجامعة مزيد من سياسات تطوير مسار جديدة تتعدى الفهم التقليدي السائد عن المسار الوظيفي إلى فهم أوسع وشامل يتعلق يتعلق بمحتوى الوظيفة نفسها وتطلعات الافراد تجاهها والارتقاء بأنظمة وقوانين الجامعة بما يساعد على عملية تخطيط المسار الوظيفي بشكل أفضل.
4. العمل على تعزيز المناخ الملائم للاستقرار والأمان الوظيفي واعتماد اساليب اكثر مرونة من شانها تأمين المعلومات اللازمة بشأن الفرص الوظيفية ومتطلباتها وحوافزها وتوفير أفضل فرص للتقدم الوظيفي مثل التمكين والإبداع والمشاركة.
5. العمل على نشر الوعي اللازم بين العاملين بأهمية عملية التطوير في مسارهم و نشر ثقافة المسار الوظيفي بين العاملين في الجامعة، وذلك من خلال عقد الندوات وورش العمل وتحسين طريقة تدفق المعلومات وتوصيلها لكل مستويات الجامعة وان تكون قنوات الاتصال اكثر وضوحاً بين جميع الكليات والأقسام.

6. إعطاء القيادات في الإدارات العليا وخاصة العاملين في شؤون العاملين دورًا وظيفيًا أكبر يمكنهم الإسهام به في عملية تطوير مسار العاملين من خلال تزويدهم بالمهارات اللازمة والمعلومات لتطوير موظفيهم وان يكون هناك ضرورة أن يكون لتطوير المسار أسبقية ضمن اهتمامات الإدارات العليا والإدارات الأدنى، ويخضع لمعايير قياس عملية التطوير.

قائمة المراجع

أ. المراجع العربية :

ابراهيم محمد محمد (2009)، **إدارة الموارد البشرية أحد محاور الكيان الاقتصادي الوظيفي للمؤسسة**، الدار الجامعية، الإسكندرية.

أبوبكر، محمود (2008)، **الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية، الإسكندرية.

أبو تايه سلطان (2001) **العوامل المؤثرة في التكيــف مــع التغييــر فــي المســار الوظيفي**، دراسة، تطبيقية على موظفي شــركة الاتصــالات الأردنيــة، دراسات، العلوم الإدارية، م28 ، عدد .1 سنة2001 .

أبو فضة، مروان محمد عبد الرحمن (2006) **نحو تطوير نظام متوازن لقيــاس الأداء الاستراتيجي لمؤسسات المصرفية الإسلامية** .رسالة دكتوراه غيــر منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن.

أبونواس، عوني (2012)، **مدى تطبيق المقاييس المالية وغير المالية المستخدمة في بطاقة قياس الأداء المتوازن لدى البنوك التجارية الأردنية** "، رســالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤته، الأردن.

الأغا، مروان سليم (2011) علاقة نظام تقييم الأداء بتخطــيط المســار الــوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة ، **مجلــة البحــوث التجاريــة المعاصرة**، كلية التجارة جامعة سوهاج مصر المجلد/العدد :مج , 25 ع .20112

آل مذهب، معدي بن محمد، " بــرامج تخطــيط المســار الــوظيفي : الممارســات والصعوبات في منظمات الأعمال السعودية" ، **مجلة الإدارة العامة**، مجلة دورية 2007.، -529علمية متخصصة ومحكمة، م47 ، ع4 ، ص .491

بوراس فائزة (2016) تنمية الكفاءات كمدخل لتعزيز استراتيجية تخطــيط المســار الوظيفي، **مجلة دراسات جامعة الاغواط**، عدد 38 جالقي 2016، جامعة الحاج لخضر باتنة الجزائر.

بوراس فائزة (2008) **تخطيط المسار الوظيفي،** رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الحاج لخضر – باتنة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

البلوشية، مشيرة بنت عبدالله بن فقير (2010) **متطلبات تخطيط المسار الوظيفي : استراتيجية المسار الوظيفي،** المؤتمر العربي الثاني، تنمية الموارد البشرية وتعزيز الاقتصاد الوطني منظمة العربية للتنمية الإدارية - سلطنة عمان.

جاد الرب، سيد (2010) **موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية** الإسماعيلية:جامعة قناة السويس.

جبة، طارق رشدي، والمرسي، جمال الدين محمد، وأبو بكر، مصطفى محمود (2002) **التفكير الاستراتيجي الإدارة الاستراتيجية مدخل تطبيقي**"، القاهرة، مصر :الدار الجامعية.

جودة عبد الرءوف زغلول (2010)، **استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي و التشغيلي للأصول الفكرية،** بحث مقدم إلى برنامج الندوة الثانية عشرة لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية، السعودية، 08-19 مايو 2010.

جودة، محفوظ أحمد، " (2008) **تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية :دراسة ميدانية**"، بحث منشور، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني2008.

جمعة احمد (2005) **منهج مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصغيرة** المؤتمر العلمي الخامس جامعة الزيتونه

جودة، مجفوظ احمد (2010) **إدارة الموارد البشرية،** دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2010.

حسن، راوية (2007) **مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

الخولي، هالة (2001) استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس الأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعما ل"، **مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين**، 2001، العدد الأربعون.

دحاش، سيليا (2014) **اثر المسار الوظيفي على تحفيز العاملين**، رسالة ماجستير، جامعة البويرة كلية الاقتصاد والعلوم الادارية الجزائر.

درغام، ماهر وأبو فضة، مروان .(2009) **أثر تطبيق أنموذج الأداء في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للبنوك الوطنية** (BSC) المتوازن الفلسطينية العاملة في قطاع غزة :دراسة ميدانية .مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية العدد السابع 2009.

ديسلر جاري (2015) **إدارة الموارد البشرية**، ترجمة د .محمد سيد أحمد عبدالعال، ومراجعة د عبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية.

الديسطي، محمد عبد القادر (2003) التقرير المتوازن لقياس الأداء دراسة اختباريه في إطار البيئة المصرية، **المجلة المصرية للدراسات التجارية**، كلية التجارة، جامعة المنصورة 2003.

الرفاتي، عادل (2011) م**دى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن(BSC)**، رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية بغزة كلية التجارة.

رشيد، مازن فارس (2004) **ادارة الموارد البشرية**، ط2 الرياض مكتبة العبيكان.

الرفاتي، عادل (2011) **مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن(BSC)**، رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية بغزة كلية التجارة.

زينب احمد عزيز حسين (2001)، **نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء (إطار مقترح)**، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة

القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، 6 -8 نوفمبر 2001، القاهرة جمهورية مصر العربية، ص : 276.

الزهراني، عبدالرحيم محمد غائض (2003) **فعالية إدارة التعليم والمسار الوظيفي لمديريها في المملكة العربية السعودية،** رسالة دكتوراة في التّربية، جامعة عين شمس، القاهرة .

السالم، مؤيد سعيد، " .(2005) أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، الأردن، عمان :دار وائل للنشر.

السبيعي مطلق ناصر (2010) **دور تخطيط المسار الوظيفي في رضا الموظفين المحليين في بلدية الحرمة في المملكة العربية السعودية،** رسالة ماجستير جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.

سفر، منال (2012) **مؤشرات تقييم الأداء بجامعة أم القرى في ضوء منهجية بطاقة الأداء المتوازن** .رسالة دكتوراه جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

شاويش، مصطفى نجيب، " **إدارة الموارد البشرية : إدارة الأفراد**" ، عمان، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، الإصدار الثالث، 2005

شحاتة جمال (1997) **الاتجاهات الحديثة في تخطيط المسار الوظيفي و سياسة وأساليب الاختيار والتعيين في المنشآت المختلفة،** المكتبة السعودية الالكتروية.

الصيرفي، محمد، (2005)" **إدارة الموارد البشرية**"، عمان، الأردن، دار المناهج للنشر .والتوزيع.

العامري، صالح مهدي محسن والغالبي، طاهر محسن منصور(2003) ، " بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشآت الأعمال في عصر المعلومات :نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الخاصة"، **المجلة المصرية للدراسات التجارية،** كلية التجارة، جامعة المنصورة، العدد الثاني.

عباس، سهيلة محمد، " **إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي**" ، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003

عبدالباقي صلاح (2002) الدين محمد عبد الباقي، **السلوك الفعال في المنظمات،** دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.

عبد المحسن، توفيق محمد (2006)، **اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الإدارة :** ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن (القاهرة : دار الفكر العربي،) .

عبد العظيم محمد حسن محمد (2005)، دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الإدارة الإستراتيجية في المنظمات، **مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية،** المجلد الواحد و العشرون، العدد الأول، يونيه 2005، ص26-28.

عبداللطيف عبد اللطيف و حنان تركمان(2006)، "بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء"، **مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية،** سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد (28)، العدد (1)، 2006، ص 144.

عبد الباقي، صلاح (2000)، " **الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات**"، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية للطبع والتوزيع.

عبدالمنعم، أسامة محمد (2012) **نموذج مقترح لتطوير المسار الوظيفي كمدخل لتعزيز الرضا والالتزام الوظيفي،** دراسة ميدانية على المنشآت الفندقية في القاهرة، مجلة آفاق جديده للدراسات التجارية، مصر، 2012.

عبدالحليم، نادية 2005، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، كلية التجارة جامعة الأزهر، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية** عدد خاص المجلد الواحد والعشرون، العدد الثاني، ديسمبر 2005.

عقيلي عمر (2005)، **ادارة الموارد البشرية : بعد استراتيجي،** دار وائل لنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان الأردن.

عساف، عبدالمعطي (2000) **التدريب وتنمية الموارد البشرية،** الأسس والعمليات، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع.

العمري، هاني عبد الرحمن، " .(2009) **منهجية تطبيـــق بطاقـــة قيـــاس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية"، المؤتمر الدولي للتنميـــة الإداريـــة،** الرياض، السعودية.

علاقي، مدني عبدالقادر (2007) **ادارة المـــوارد البشـــرية،** ط2 جـــدة خـــوارزم لاصدار الكتاب الجامعي.

العناتي، رضوان محمد (2004) بعنوان **بناء نموذج قياس وتقويم أداء شـــركات المقاولات الأردنية باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة** .رسالة دكتـــوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

العوامله، نائل (1995) تخطيط المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات والـــدوائر المركزية في الأردن، دراسة ميدانية، **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات،** م10 ، ع6 ، 1995 .

عوض، فاطمة رشدي سويلم، (2009) **تأثير الربط والتكامل بين مقيـــاس الأداء في تطوير أداء** (ABC) **ونظام التكاليف على أســـاس الأنشـــطة** (BSC) **المتوازن المصارف الفلسطينية،** دراسة تطبيقية على بنك فلســـطين"، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، فلسطين، الجامعة الإسلامية.

غنيم نبيلة (2010) المسار الوظيفي : **مفهومه، فوائـــده، مراحلـــه، متطلبـــات تخطيطه، المنظمة العربية للتنمية الادارية،** مصر المجلد/العـــدد :س 8، ع، 127 2010.

الفاضل، عبدالعزيز بن محمـــد (2011)، **تخطـــيط وتنميـــة المســـار الـــوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي،** رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض.

القرني علي بن سعيد (2010)، **قياس الأداء المتوازن: المدخل المعاصـــر لقيـــاس الأداء الاستراتيجي،** http://www.hrdiscussion.com/hr6413.html

كردي أحمد السيد (2010) ,**تخطيط المسار الوظيفى**، الدار الجامعية للطبع والنشر الاسكندرية.

ماهر أحمد (2004)، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، .الإسكندرية .

ماهر أحمد (1995)، **دليلك في تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي**، الدار الجامعية للطبع .والنشر والتوزيع، الإسكندريه.

ماهر، احمد(2007)، " **إدارة الموارد البشرية**" ، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.

المدهون، محمد إبراهيم(2005)، " **إدارة وتنمية الموارد البشرية**" ، غزة، فلسطين، إبداع .للطباعة.

محمد (2014) تقويم أداس الجامعات وفقا لمنظور الأداء المتوازن دراسة حالة– جامعة أفريفيا العالم (2008–2013)، **مجلة كلية الاقتصاد**، السودان.

المطيري، مشعل (2009)، **البرامج التدريبي وعلاقتها بالتخطيط للمسار الوظيفي**، رسالة ماجستير جامعة نايف للعلوم الامنية الرياض، السعودية.

محمد (2010) **تقويم ومراجعة الأداء المتووازن في منظمات الأعمال واثر ذلك على نظرية المراجعة**، رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة أم درمان السودان.

مرسي جمال الدين محمد (2006)، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية" مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين**"، الدار الجامعية، الإسكندرية .

المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (2006) **الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن**"، المنصورة، مصر :المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.

نصر الله، حنا (2002)، " **إدارة الموارد البشرية**" ، عمان، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع.

النمر سعد بن محمد(2006) **الادارة العامة**، الأسس والوظائف، ط6 مطابع الفرزدق التجارية، الرياض.

الهيتي خالد عبد الرحيم (2003)، **إدارة الموارد البشرية -مــدخل اســتراتيجي-**،
الطبعة الثانية دار وائل للنشر، عمان الأردن.

الهيتي، صلاح الدين (2004) أثر تطوير المسار الوظيفي فــي رضــا العــاملين دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية **مجلة جامعة دمشق للعلــوم الاقتصادية والقانونية** –المجلد ٢٠ - العدد الثاني -2004.

الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكوميــة (2014) ــ **دليــل تطــوير أداء إدارات الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية،** الامارات العربية.

وادي، رشدي و ماضي، كامل (2007) **تخطيط المســار الــوظيفي للمــدراء فــي الجامعة الإسلامية، مجلة الجامعــة الإســلامية) سلســلة الدراســات الإنســانية،** المجلد الخامس عشر، العدد الثاني، ص - 779 ص817 ، يونيو2007 .

الياور، عفاف صلاح حمدي (2010) **تخطيط المســار الــوظيفي لــدى مــديرات ووكيلات المدارس في محافظة جدة في ضوء بعض المتغيرات،** دراسة ميدانية، المكتبة السعودية الرقمية، كلية التربية، جامعة الملك عبدالعزيز جدة.

يوسف، محمد محمود(2005) ، **البعد الاســتراتيجي لتقيــيم الأداء المتــوازن .**
القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

ب. المراجع الأجنبية :

AL Mseden & Abu Nassar (2015), **" The Effect of Balanced Scorecard (BSC) Implementation on the Financial Performance of the Jordanian Companies"**, Proceedings of 11th International Business and Social Science Research Conference 8 - 9 January, 2015, Crowne Plaza Hotel, Dubai, UAE.

Atkinson, A, and Epstein, M. (2000),"**Measure for measure, Realizing the power of the balanced scorecard**", CMA Management, September, 22-28.

Greiling, Dorothea. (2010) "**Balanced scorecard implementation in German non-profit organizations**". International Journal of Productivity and Performance Management Vol. 59 No. 6, 534-554.

Frigo, M. (2002). **Strategy and the balanced scorecard**. Strategic Finance, 84(5),10-12.

Kaplan, R., & Norton, D. (1992). **The balanced scorecard – Measures that drive performance. Harvard Business Review**, 70(1), 70-79.

Kaplan, S. E. and Wisner, P. S. (2009). "**The Judgmental Effects of Management Communication and a Fifth Balanced Scorecard Category on Performance Evaluation**", Behavioral Research In Accounting, Vol.21, No.2, pp 37-56.

Kidd Jennifer ,M Smewing (2001) **"the role of the supervisor in career and organization commitment ,European journal of work and organization Psychology** Volume 10, Issue 1, 2001.

Morisawa, T. (2002) "**Building Performance Measurement Systems with the Balance scorecard Approach**", Nomura Research Institute (NAI) Papers.

Marguire .Patrica (2006) **career management strategies that promote high performance culture** , unpublished masters dissertation , royal road university.

Niven, Paul(2002)." **Balanced Scorecard STEP-BY-STEP: Maximizing Performance and Maintaining Results**". New York: John wiley & sons, Inc.

Robert S. Kaplan (2010) **Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard ,Paper originally prepared for C. Chapman**, A. Hopwood, and M. Shields (eds.), Handbook of Management Accounting Research: Volume 3 (Elsevier, 2009).

Sidiropoulos,M., Mouzakitis, Y., Adamides, E. and Goutsos, S. (2004)"Applying Sustainable Indictors to corporate strategy: **The Eco-balanced Scorecard"**, Environmental Research, Engineering and Management,1(27).

Simons, R,. (2000). **Performance measurement and control system for Hall**. –New Jersey, Englewood: prentice Implementation strategy.

الملاحق

الملحق (أ)

الاستبانة بصورتها النهائية

الملحق (أ)

الاستبانة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الموظف/ اختي الموظفة .... الفاضل/ الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

تهدف هذه الاستبانة التي بين يديك إلى قياس " **مستوى توافر أنشطة بطاقة الأداء المتوازن واثرها في التخطيط الاستراتيجي للمسار الوظيفي – دراسة تطبيقية – جامعة تبوك في المملكة العربية السعودية** " راجياً التلطف بتعبئة فقرات هذه الاستبانة، بالاجابة على جميع فقراتها بدقة وموضوعية علماً بأن جميع المعلومات في هذه الاستبانة ستعامل بسرية وموضوعية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ملاحظة : الباحث مستعد لتزويدكم بنتائج الدراسة عند الطلب.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،، ، ، ، ،

الباحث

ناصر عايد سليمان الفاضلي

جامعة مؤتة/ كلية إدارة الأعمال

القسم الأول : البيانات الشخصية و الوظيفية :

أولاً : يرجى وضع إشارة (√) في المكان الذي ينطبق على حالتك :

1 – النوع الإجتماعي :

( ) ذكر. ( ) أنثى.

2 – المؤهل التعليمي :

( ) دبلوم كلية مجتمع فما دون. ( ) بكالوريوس.

( ) دراسات عليا.

3 – الخـــــبرة الوظــيفية :

( ) 5 سنة فأقل. ( ) 6 – 10 سنة.

( ) 11 – 15 سنة. ( ) 16 سنة فأكثر.

4 – المستوى الوظيفي :

( ) عميد كلية ( ) وكيل كلية

( ) رئيس قسم ( ) مدير ادارة

يرجى قراءة كل فقرة من هذه الفقرات ووضع إشارة(√) عند البديل الذي يعكس رأيك.

الرقم	الفقـــــــــــرة.	غير موافق اطلاقاً	غير موافق	موافق بدرجة قليلة	موافق	موافق تماماً
	أنشطة بطاقة الأداء المتوازن **أولاً : ترجمة الرؤية:**	—	—	—	—	—
-1	لدى الجامعة رؤية مكتوبة وواضحة ولها إطار زمني محدد.					
-2	تتبنى رؤية الجامعة تحقيق الريادة في تقديم البرامج الأكاديمية.					
-3	تتضمن رؤية الجامعة تحقيق الأهداف التنموية في المجتمع.					
-4	تركز رؤية الجامعة على السعي لكسب ثقة المتعاملين معها.					
-5	تتسم رؤية للجامعة بأنها هادفة للنمو وتستشرف المستقبل.					
-6	تتمثل رؤية الجامعة في ادارة مجتمع المعرفة وتنظيمه.					
	ثانياً : الاتصال والربط	—	—	—	—	—
-7	تعمل الجامعة على تفعيل الاتصال الإداري من أجل توليد الأفكار التي تساعد في تحقيق استراتيجية الجامعة.					
-8	تحرص الجامعة على ان تكون قنوات الاتصال اكثر وضوحاً بين جميع الكليات والأقسام.					
-9	أن قنوات الاتصال المستخدمة في الجامعة بين الرئيس والمرؤوس توصل التعليمات والقرارات في الوقت المناسب.					
-10	توفر الجامعة السياسات والأنظمة الإدارية لتسهيل إحداث عملية التغيير المرغوبة في الجامعة.					
-11	تعتمد الجامعة على الاتصالات الإدارية في توفير المعلومات حول المشاكل وسبل حلها.					
-12	تعمل الجامعة على تحسين طريقة تدفق المعلومات وتوصيلها لكل مستويات الجامعة.					
-13	تقوم الجامعة بربط تخطيط مواردها البشرية مع الأهداف العامة للجامعة.					
	ثالثاً : تخطيط العمل	—	—	—	—	—
-14	تلتزم إدارة الموارد البشرية في الجامعة بالتخطيط للموارد البشرية.					
-15	تعمل الجامعة على تطوير البرامج التعليمية المعتمدة، بما يتناسب ومتطلبات سوق العمل.					

الرقم	الفقـــــــــــرة.	غير موافق اطلاقاً	غير موافق	موافق بدرجة قليلة	موافق	موافق تماماً
-16	تسعى الجامعة في خطتها على استقطاب المتميزين من اعضاء الهيئة التدريسية والموظفين.					
-17	تركز الخطة في الجامعة على تعزيز المشاركة بين الأكاديميين والطالب و واضعي السياسات وتطمح إلى التغيير لمواكبة التطور العالمي.					
-18	تعبر الخطط عن طموحات الجامعة وتوجهاتها والاهداف الاستراتيجية التي تسعى لتحقيقها.					
-19	القيم المدرجة في الخطة تمثل طموح الجامعة على الصعيد المحلي والعالمي.					
-20	يتم تنفيذ حملة توعية لشرح الخطة والتعريف بها لجميع المعنيين قبل البدء بتنفيذها.					
-21	يتم تشكيل لجان فرعية مهمتها تحديد الأهداف التفصيلية التي تتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للجامعة.					
	رابعاً : التغذية الراجعة والتعلم	–	–	–	–	–
-22	تتم مراجعة استراتيجية الجامعة نتيجة للمعلومات المرتدة من البيئة المحيطة.					
-23	تستخدم الجامعة المعلومات المرتدة في تطوير خططها واهدافها.					
-24	تساهم المعلومات المرتدة في مدى تحقيق التوافق بين الخطط و الاهداف للجامعة و كلياتها و أقسامها.					
-25	يتم متابعة الخطط و مراقبتها و اتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر ذلك.					
-26	تتابع إدارة الجامعة القرارات للتأكد من تنفيذها بشكل سليم.					
-27	توفر الجامعة البيئة التنظيمية للإبداع والابتكار.					
-28	تتخذ الجامعة اجراءات فاعلة لتحقيق الانسجام بين العمليات الادارية و الاهداف العامة.					
	تخطيط المسار الوظيفي **أولاً المتطلبات الفردية:**	—	—	—	—	—
-29	كان لدي حرية في اختيار وظيفتي الحالية بالجامعة .					
-30	يوجد صلة بين الخبرة التي أمتلكها وطبيعة الوظيفة التي أؤديها في الجامعة .					

الرقم	الفقـــــــــــرة.	غير موافق اطلاقاً	غير موافق	موافق بدرجة قليلة	موافق	موافق تماماً
-31	توفر لي وظيفتي فرص تبادل المعلومات والخبرات مع الزملاء.					
-32	اقوم بتقييم اهتمامتي ومهاراتي من اجل الوصول الـــى فــرص وظيفية افضل.					
-33	تحقق لي وظيفتي مكانة ومنزلة اجتماعية جيدة تتناســب مــع طموحاتي.					
-34	أصبحت قادراً على اتخاذ قرارات تتعلق بمستقبلي الوظيفي نتيجة معرفتي بفرص الترقي المتاحة في الجامعة .					
	ثانياً : المتطلبات التنظيمية	—	—	—	—	—
-35	تعمل الجامعة على توفير المناخ الملائم للاستقرار والأمان الوظيفي.					
-36	تعمل الجامعة على تعزيز مجال التدريب والتأهيل العلمي في الجامعة لتنفيذ برامج الترقية.					
-37	توفر الجامعة المعلومات اللازمة بشأن الفرص الوظيفية ومتطلباتها وحوافزها.					
-38	تحرص الجامعة على إلحاق كل موظف في الوظيفية التي تناسب مؤهلاته واهتماماته.					
-39	تقوم الجامعة بالتوعية الاجتماعية وتوفير المعلومات اللازمة حول فرص العمل المستقبلية.					
-40	تراعي إدارة الجامعة الموضوعية في برامج الترقية التي تنفذها.					
-41	تركز الجامعة على متابعة الالتزام بالقوانين والتشريعات المنصوص عليها .					

الملحق (ب)

قائمة أسماء السادة المحكمين

الملحق (ب)

قائمة أسماء السادة المحكمين

م	الإسم	التخصص	الجامعة
1	أ.د. علي العضايلة	إدارة عامة	جامعة مؤتة
2	د. سامر البشابشة	إدارة عامة	جامعة مؤتة
3	د. غازي ابوقاعود	إدارة عامة	جامعة مؤتة
4	د. هاني جزاع ارتيمة	إدارة أعمال	جامعة العلوم الإسلامية العالمية
5	د. مرزوق عايد القعيد	إدارة أعمال	جامعة العلوم الإسلامية العالمية
6	د. معز بلعج	إدارة أعمال	جامعة تبوك
7	د.علي الصالح	إدارة أعمال	جامعة تبوك

المعلومات الشخصية

الاسم: ناصر عايد سليمان الفاضلي

الكلية: كلية إدارة الإعمال

التخصص: إدارة عامة

السنة: 2016م